

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ
ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МОВНОЇ ШКОЛИ
«LINGUA POINT»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,
Спеціальності
075 Маркетинг
Заславська Валерія Михайлівна

Керівник Ковшова І. О.,
доктор економічних наук, професор

















Рецензент Новикова І. В.,
доктор економічних наук, професор

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	15.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	01.11.2020		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	15.11.2020		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	31.03.2021		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	20.02.2021		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	31.03.2021		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	листопад-січень	15.01.2021		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	січень -лютий	26.02.2021		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	лютий-березень	31.03.2021		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	11/05/2021		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	14/05/2021		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	18/05/2021		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до ____ травня	20/05/2021		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до ____ травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до ____ травня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «15» жовтня 2020 р.

Науковий керівник *Ковишова Ірина Олегівна* (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи *Заславська Валерія Михайлівна* (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітньо-наукова програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Заславській Валерії Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи:

Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг мовної школи «Lingua Point»

керівник роботи Ковшова Ірина Олегівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року № 458-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади розвитку та посилення конкурентних переваг компанії

Розділ 2. Економіко-організаційна характеристика мовної школи Lingua Point

Розділ 3. Шляхи посилення конкурентних переваг мовної школи Lingua Point

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Конкуренція як механізм саморегулювання бізнес-середовища.....	7
1.2. Внутрішні і зовнішні чинники конкурентних переваг.....	14
1.3. Формування маркетингових стратегій для посилення конкурентних переваг підприємства.....	20
Висновки до Розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОВНОЇ ШКОЛИ LINGUA POINT.....	28
2.1. Напрями діяльності Lingua Point та аналіз портфелю послуг.....	28
2.2. Оцінка конкурентних переваг за напрямками діяльності мовної школи.....	38
2.3. Визначення конкурентних переваг на основі сегментації клієнтів «Lingua Point» та дослідження процесу реакцій на послуги.....	48
Висновки до Розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МОВНОЇ ШКОЛИ LINGUA POINT.....	60
3.1. Формування нового напрямку розвитку діяльності Lingua Point на основі запровадження розробленого додатку з вивчення іноземної мови.....	60
3.2. Обґрунтування напрямку розвитку мовної школи відповідно до сучасних маркетингових тенденцій.....	71
Висновки до Розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні поняття «конкурентні переваги» набуває нового значення і трансформується відповідно до нових ринкових тенденцій, пов'язаних з появою великої кількості нових продуктів, брендів, торгових марок і компаній різних напрямів діяльності. Конкуренція є природним явищем ринкового середовища, де економічно незалежні стейкхолдери різних форм власності самостійно обирають напрями розвитку господарської діяльності залежно від кон'юнктури ринку та стратегічної мети.

Відповідно до класичної економічної теорії, основним призначенням конкуренції є суперництво між підприємствами, що реалізують однакову чи подібну продукцію з метою збільшення частки ринку чи підвищення доходності та прибутковості, обмежуючи при цьому можливості інших. Однак, відповідно до сучасної економічної теорії, конкуренція визначає маркетингові стратегії та тактики поведінки компаній на ринку на основі розвитку і посилення конкурентних переваг товару, послуги, бренду, торгової марки, окремих напрямів діяльності чи компанії в цілому. Сьогодні, конкурентні переваги стають набагато ширшим поняттям, ніж боротьба за ресурси і клієнтів. Практика ведення успішної бізнес-діяльності доводить, що маленькі підприємства можуть ефективно функціонувати на ринку поряд із величезними корпораціями за умови вдалої диверсифікації і активно розвиватись.

Теоретичні та прикладні положення розвитку та посилення конкурентних переваг представлені у працях таких науковців і практиків: Макконнелла К., Брю С., Окландера М., Котлера Ф., Портера М., Ламбена Ж., Шумпетера Й., Лепа Н., Макконнелла К., тощо. Проте специфіка посилення конкурентних переваг для розвитку малого вітчизняного бізнесу майже не аналізувалась, що і обумовило актуальність цього дослідження.

Метою роботи є надання теоретико-методичних та практичних рекомендацій диверсифікації діяльності підприємства як напряму розвитку та посилення конкурентних переваг на ринку.

Відповідно до мети роботи поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити суть та значення конкуренції, як механізму саморегулювання бізнес-середовища;
- охарактеризувати внутрішні і зовнішні чинники конкурентних переваг;
- визначити основні маркетингові стратегії для посилення конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати напрями діяльності Lingua Point портфель послуг;
- оцінити конкурентні переваги за напрямками діяльності мовної школи;
- визначити конкурентні переваги на основі сегментації клієнтів «Lingua Point» та дослідження процесів реакцій на послуги;
- запропонувати новий напрям розвитку діяльності Lingua Point;
- обґрунтувати сформований напрям розвитку мовної школи відповідно до сучасних маркетингових тенденцій.

Об'єктом дослідження є економіко-господарська та маркетингова діяльність мовної школи Lingua Point.

Предметом дослідження є процес диверсифікації діяльності як напряму розвитку та посилення конкурентних переваг в умовах сучасного маркетингового середовища.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених задач у роботі використанні такі загально-наукові методи: аналізу та синтезу, експертних оцінок, порівняння та узагальнення, статичного та економіко-математичного моделювання, логічного та історичного аналізу для дослідження теоретично-методичних основ розвитку і посилення конкурентних переваг підприємства на ринку. Серед спеціальних методів у роботі застосовано такі: методи економічного та статистичного аналізу для дослідження тенденцій розвитку діяльності мовної школи Lingua Point; метод мультиатрибутивного моделювання для оцінки рівня задоволеності клієнтів освітніми послугами; контент-аналіз для формування аватарів типових клієнтів; систематизація та групування для виділення нового диверсифікованого напряму розвитку

діяльності Lingua Point; графічний метод для наочної презентації розробленої методики запровадження спеціального додатку для вивчення іноземних мов.

Для накопичення, зберігання, обробки інформації та подання результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології та пакети програмного забезпечення. Розробка моделей здійснювалась з використанням програмних продуктів MS.

Основний результат дослідження полягає у реалізації мовною школою Lingua Point стратегії диверсифікації та запропонованих методів посилення конкурентних переваг. Найбільш суттєві положення, що визначають новизну є такими:

набули подальшого розвитку:

- система чинників конкурентних переваг компанії, що ґрунтується на базових конкурентних стратегіях диверсифікації, фокусування та лідерства у витратах і розподілена за п'ятьма категоріями (конкурент, споживач, постачальних, нові підприємства, товари-замінники);
- визначення поняття «конкурентних переваг компанії», як сукупності унікальних властивостей, характеристик і атрибутів продуктів діяльності, сучасних напрямів розвитку і особливостей позиціонування, що базуються на інноваціях;
- методика розробки і запровадження нового інноваційного напрямку розвитку діяльності мовної школи Lingua Point на основі стратегічної диверсифікації.

Практичне значення одержаних результатів. Результати розробок, отримані автором при проведенні досліджень, покладені в основу конкретних методичних рекомендацій і проєктів щодо забезпечення розвитку та посилення конкурентних переваг мовної школи Lingua Point. Запропонований новий інноваційний напрям розвитку на етапі впровадження.

Інформаційним забезпеченням роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблематики та нормативно-правові акти, статті вітчизняних та іноземних періодичних видань, дані щодо економічного, управлінського і

маркетингового аналізу мовної школи Lingua Point та вихідна інформація про процес розробки стратегічних напрямів розвитку діяльності.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 92 сторінки комп’ютерного тексту, з них 78 сторінок основного тексту. Дипломна робота містить 18 рисунків, 19 таблиць, 6 додатків, список використаних джерел містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

1.1. Конкуренція як механізм саморегулювання бізнес-середовища

Конкуренція – це один з механізмів саморегулювання ринкової економіки. Завдяки існуванню конкуренції між підприємствами розвивається вся економічна система – створюються нові продукти та послуги, вдосконалюються існуючі, забезпечуються гідні умови праці й тощо. Конкуренція виникає з об'єктивних умов ринкового господарювання, в тому числі, різних форм власності на засоби виробництва; повної економічної відокремленості і свободи вибору господарської діяльності товаровиробників, їхня повна економічна залежність від кон'юнктури ринку; боротьби за джерела сировини, ринки збуту виробленої продукції, сфери використання капіталу з метою отримання найбільшого прибутку [1].

Конкуренція є суперництвом між окремими гравцями ринку – виробниками однакових товарів або послуг (а також замінників), зазвичай з метою підвищення прибутку, за умови, що дії кожного з них окремо впливають на загальну ситуацію на ринку та обмежують дії другого [2]. Відповідно, конкуренція визначає маркетингові стратегії та тактики поведінки на ринку для компанії, конкурентні стратегії використовуються для досягнення короткострокових та довгострокових цілей компанії.

Законом України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" (2132-12) (ст.1 Закону) конкуренція визначається, як змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач [3]. Це означає, що наявність боротьби на ринку товаровиробників та постачальників ресурсів контролюється законом. Також, в Законі конкуренції прослідковуються причинно-наслідкові зв'язки між різними

економічними суб'єктами (підприємці, споживачі), виробництвом (товари або послуги) і реалізацією.

В залежності від ринкових умов, етапу розвитку підприємства, його діяльності та моделлю ринку виділяють такі види конкуренції: міжгалузева та внутрігалузева (за споживача); національна та міжнародна; вільна та регульована; досконала, монополістична та олігополістична; чесна, нечесна та кримінальна. Загальну схему видів конкуренції відображено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Види конкуренції [4]

Всі наведені вище види економічної конкуренції переслідують одну основну мету: наблизитися до моделі роботи, за якої створюється найкращий товар за найменших витрат, що досягається завдяки науково-технічному прогресу, удосконаленню організації та управлінню виробництвом. Завдяки

конкуренції підприємства впроваджують нові технології, втілюють нові ідеї – тобто, розвивають свою галузь та ринок в цілому. Основна функція конкурентної стратегії кожного підприємства – забезпечення більшої частки ринку (відповідно більшого прибутку) в галузі завдяки конкурентним продуктам та послугам.

Конкуренція корелює з поняттями попиту та пропозиції [1], оскільки під час реалізації конкурентних стратегій виробляються нові товари та послуги, які створюють чи вдовольняють попит; на них є ціна, яка теж регулює попит. Ринкова ціна формується у результаті конкурентної боротьби між підприємствами.

Економічна конкуренція впливає з наявності на ринку продавців (виробників товарів та послуг) та покупців (споживачів). Якщо проаналізувати конкуренцію продавців: метою кожного продавця (власника підприємства) є постійний ріст та розширення, саме тому вони прагнуть до зменшення витрат на виробництво. В ситуації, коли ціна перевищує точку рівноваги попиту та пропозиції (рис. 1.2) відбувається посилення конкурентної боротьби, через те, що пропозиція перевищує попит. Це вид конкуренції, в якому перемагають ті продавці, що вчасно знизили вартість своїх послуг і отримали прибуток, тобто зберегли позицію на ринку та укріпили її залученням нових споживачів. З часом конкуренція в конкретній галузі слабшає, попит наздоганяє пропозицію та ціни знову вирівнюються.

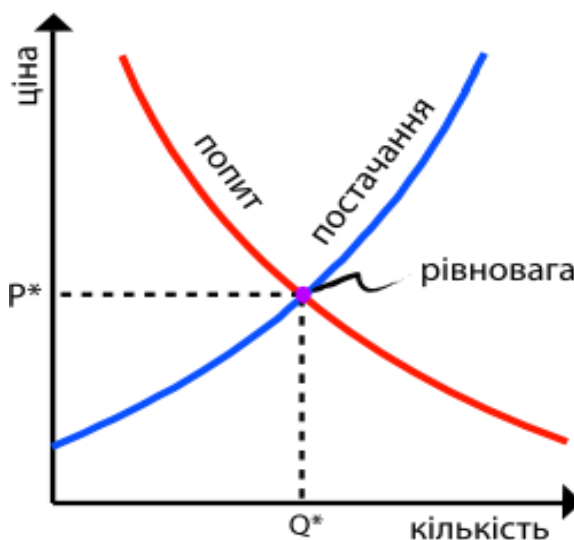


Рис. 1.2. Графічне відображення закону економічної рівноваги [5]

Конкуренція покупців викликає зворотні процеси: оскільки попит перевищує пропозицію, продавці можуть підвищувати ціни на товари та послуги, а перемагає той продавець, що вчасно пропонує вищу, порівняно з ринковою, ціну.

Сенс конкурентної боротьби між продавцями та покупцями в тому, що через протилежні позиції та цілі на ринку формуються збалансовані ринкові ціни на схожі товари та послуги однієї якості. Таким чином природньо формується один з основних механізмів регулювання ринку [4]. Таким чином, формується саме визначення ринкової ціни: «Ринкова ціна – ціна, яка встановлюється безпосередньо на реальному ринку під впливом співвідношення попиту і пропозиції, або ціна конкретних угод, які відбулись на вільному ринку під впливом виключно ринкових факторів» [5].

В залежності від існуючої моделі ринку, розрізняється досконала та недосконала конкуренція. На досконалому ринку (в досконалій конкуренції) існує рівновага не тільки в цінах, але й в доступності виробників до будь-якої економічної діяльності. В умовах досконалої конкуренції жоден продавець або покупець не впливає на формування ціни та додаткових ринкових умов. При цьому до економічного успіху може дійти тільки той продавець, що прагне розширити виробництво, покращити технічну базу, запровадити нові технології, вдосконалити організацію процесів, поліпшити якість продукції при зменшенні витрат на виробництво.

При цьому недосконала конкуренція виникає в рамках конкурентної боротьби різних по розміру підприємств – великих фірм з середніми та дрібними. Таким чином великі гравці ринки контролюють ціни та попит на ринку, оскільки вони виготовляють більшу частину продукції та займають більшу частку на ринку. Іноді існують жорсткі бар'єри для входу на ринок з боку нових підприємств. Недосконала конкуренція поділяється на монополістичну та олігополістичну.

Монополістична конкуренція – це вид недосконалої конкуренції, яка характеризується незалежністю кожного підприємства на ринку: компанія може

змінювати ціни незалежно від дій конкурентів [6]. При цьому за умов монополістичної конкуренції немає жорстких бар'єрів для входу в галузь, тому дії компаній обмежені наявністю великою кількістю конкурентів як таких. Монополістична конкуренція не є ціновою, оскільки не впливає на рівень цін на ринку.

Слід відрізняти поняття «монополістичної конкуренції» та «монополії». Згідно з визначенням американських економістів К. Макконнелла і С. Брю, поданим у підручнику "Економікс: принципи, проблеми і політика" – «Монополія – це ситуація, за якої кількість продавців стає настільки малим, що кожний продавець уже в змозі впливати на загальний обсяг пропозицій, а тому і на ціну продукту, що продається» [7].

Монополістична конкуренція виникає через необхідність в диференціації товари (від його властивостей до виникнення нового попиту).

Олігополістична конкуренція (термін "оліго" у перекладі з грецької мови означає "малий, декілька продавців", тобто «панування небагатьох») виникає, коли на ринку діє не один монополіст-продавець однорідних товарів, а декілька (три, чотири) великих продавців. За цих умов кожне з таких «великих» підприємств може створювати та використовувати власну маркетингову стратегію та вільно встановлювати ціни, але зважати на дії інших «великих» конкурентів. Дуже часто існують домовленості між олігополістами на ринку, інколи мають спільні служби маркетингу, які стежать за стабільністю на ринку.

Інший вид конкуренції – внутрігалузева конкуренція. Виходячи з назви внутрігалузева конкуренція характеризує економічну боротьбу між виробниками, які виробляють однакові товари та задовольняють одну й ту саму потребу на ринку, але при цьому мають відмінності в якості, ціні, виробничих затратах тощо. Кінцевою метою внутрігалузевої конкуренції є отримання максимального прибутку [8]. Зважаючи на різні технології, що використовуються підприємствами однієї галузі, кожне з них має різний потенціал на ринку, що викликає різну вартість товару чи послуги, яка ними пропонується. Найуспішнішими підприємствами в такому разі стануть ті, що

мають найбільш сучасні технології та найвищу якість продукції і при цьому найнижчі виробничі витрати. Внутрігалузева конкуренція спричиняє економічний та технологічний прогрес всієї галузі.

Міжгалузева конкуренція – це конкуренція між товаровиробниками різних галузей економіки за вигідніше вкладання капіталу і привласнення більшого прибутку [2]. Цей вид конкуренції спричиняє переміщення капіталів з менш прибуткових галузей до більш прибуткових – це конкуренція капіталів, яке полягає у більш прибутковому використанні них самих.

За методами здійснення конкурентної боротьби конкуренція поділяється на цінову та нецінову.

Цінова конкуренція – це вид конкурентної боротьби, який полягає у зміні цін на товари [9]. Дії учасника цінової конкуренції передбачають свідоме зниження ціни на товар чи послугу у порівнянні з конкурентами для залучення більшої кількості споживачів. Зниження цін може бути досягнене за допомогою зниження виробничих витрат або втрати частки прибутку, як інструмента розширення ринку. На ранніх етапах підприємницької діяльності дуже часто використовуються цінові методи конкуренції. Наразі багато підприємств використовують приховану цінову конкуренцію, продаючи товар кращої якості за середньою ринковою ціною або незначно вищою за неї. До методів прихованої цінової конкуренції також відносяться подарунки та знижки для постійних клієнтів [10].

При цьому принципи нецінової конкуренції ґрунтуються на принципі боротьби між великими виробниками методами, не пов'язаними напрямку зі зміною рівня цін, конкуренція відбувається за рахунок підвищення якості та надійності товарів, розширення асортименту та поліпшення сервісного обслуговування, представлення систем лояльності, веденні реклами й тощо. Цей вид конкуренції виникає за допомогою технічних переваг, впровадженні інноваційних товарів та послуг та методі їхнього просування. Нецінована конкуренція притаманна олігополіям та ведеться доволі частіше в Європі [2].

Як цінова, так і нецінова конкуренція можуть супроводжуватися порушеннями правил конкурентної боротьби, саме тому підлягають державному регулюванню в різних країнах. Наприклад, в Україні функціонує Антимонопольний комітет України, діяльність якого контролює дотримання законодавства підчас проведення конкурентних дій товаровиробників України [11].

Державні органи контролюють конкурентні дії товаровиробників для встановлення балансу між недосконалою (частіше за все монополією) конкуренцією та досконалою, що сприяє підвищенню або підтримки економіки держави та запобігає її руйнуванню. Перше антимонопольне законодавство було прийняте в США у 1890 році. В законі «Sherman Antitrust Act» («Акт Шермана») йдеться про охорону виробництва і торгівлі від незаконних обмежень та монополій. Наразі практично у всіх розвинених країнах існує власне законодавство, пов'язане з антимонопольною діяльністю та підтримкою економіки в умовах конкуренції [12].

Антимонопольні закони всіх країн мають спільну рису – їхньою метою є заборона угод та діянь, що обмежують конкуренцію як таку (розподіл ринків з метою монополізації, обмеження входу на певний ринок нових підприємств, цінова дискримінація й тощо).

Перший антимонопольний законодавчий акт в Україні було випущено 18 лютого 1992 року. В законі «Про обмеження монополізму та захист від недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» йдеться про заборону зловживання монопольним становищем підприємства, в тому числі створення бар'єрів для входу та виходу на ринок, встановлення дискримінаційних цін (занадто високих або не виправдано низьких), створення дефіциту на ринку певних товарів чи послуг; та відповідальність товаровиробників у разі порушення [13]. Не менш важливими є закон «Про захист економічної конкуренції» [14] від 2001 року, в якому йдеться про державну політику у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму; закон «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 1996 року

[15], який дає чітке визначення всім недобросовісним конкурентним діями, згаданим вище; та Господарський кодекс України, що «визначає основні засади господарювання в Україні та регулює господарські відносини, що виникають в процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання» [16].

Згідно зі статтею 32 Господарського кодексу України недобросовісною конкуренцією визнаються «будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності». У статті 33 Господарського кодексу України йдеться про види дій за недобросовісної конкуренції, до яких включаються неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання, комерційного найменування, товарів іншого виробника, відтворення зовнішнього вигляду товару іншого виробника та порівняльна реклама.

Отже, у цьому підрозділі подано визначення конкуренції, визначено основні види конкуренції: конкуренція продавців та покупців; досконала та недосконала (монополія та олігополія); внутрігалузева та міжгалузева; цінова та цінова. Наведено відповідні норми державного регулювання конкурентної діяльності, передбачені законодавством України.

1.2. Внутрішні і зовнішні чинники конкурентних переваг

Конкурентна стратегія визначає досягнення головної конкурентної переваги з погляду на поведінку конкурентів [17]. Перш за все, це спосіб розвитку компанії в умовах конкурентної боротьби, намагання задовольнити потреби потенційного клієнта чи існуючого споживача краще за попередників та конкурентів [18].

З конкурентних стратегій витікає поняття конкурентних переваг. Дослідженням проблеми конкурентних переваг займалися вітчизняні та зарубіжні автори, такі як Котлер Ф. [19], Портер М. [20], Ламбен Ж. [21], Шумпетер Й. [22], Лепа Н. [23], Макконнелл К. [24] та інші.

Ф. Котлер трактує конкурентну перевагу підприємства, як прояв унікальної конкурентної позиції, що стосується не тільки співвідношення «найкраща пропозиція за найнижчу ціну», а ще й підбору видів діяльності, відносини з конкурентами та визначення ключових факторів успіху [25]. Отже, конкурентна перевага за Ф. Котлером впливає з конкурентної та маркетингової стратегій компанії та керується внутрішніми і зовнішніми факторами.

Для Й. Шумпетера конкурентні переваги полягають в інноваціях: «Нововведення скептично приймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити то саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології» [26]. Й. Шумпетер говорить про конкуренцію, як про явище не внутрішньогалузеве – боротьба між двома та більше компаніями, а, скоріше, про боротьбу між старими та новими технологіями, боротьбу за прогрес та вдосконалення.

Ж. Ламбен дає таке визначення конкурентним перевагам: «Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і стосуватися як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову послугу, форм виробництва, збуту або продажів, специфічних для підприємства або товару» [21]. Це визначення є найбільш повним, оскільки висвітлює не тільки особливості товару, як такого, а й включає в себе переваги з боку процесу його виробництва, збуту й тощо, а отже охоплює повний цикл товару.

В основному всі вищезазначені автори дають визначення конкурентним перевагами саме через товарні характеристики, але у продовження думки Ламбена автором пропонується інше визначення. Конкурентна перевага – це основна мета запровадження конкурентної стратегії, за якої підприємство

здобуває відносно особливу характеристику (що може стосуватися логістики, обслуговування, виробництва тощо) в конкурентному середовищі; за допомогою якої підприємство може досягти збільшення обсягів збуту або продажів та підвищити впізнаванність на ринку. Конкурентна перевага не обов'язково має бути унікальною для галузі, але має позиціонуватися в конкурентній стратегії, як один з ключових елементів характеристики бренду. Економічну перевагу можна розглядати на рівні товару, підприємства, галузі та економіки в цілому [27].

Відповідно до практичного спрямування роботи, надамо власне визначення конкурентних переваг компанії. **Конкурентні переваги компанії** – це сукупність унікальних властивостей, характеристик і атрибутів продуктів діяльності, сучасних напрямів розвитку, особливостей позиціонування, які базуються на інноваціях внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища і дозволяють компанії успішно функціонувати у бізнес-середовищі.

Пошук конкурентної переваги починається з аналізу споживачів та визначення основної цінності для них. Сутність цієї цінності може витікати з матеріальних, соціальних, релігійних, політичних й тощо поглядів, а тому для кожного продукту або послуги вона буде суто індивідуальна. До того ж, один продукт може надавати одразу декілька цінностей споживачам, тому треба чітко розуміти, чому вони купують продукти тих чи інших підприємств.

Другий етап – це визначення та аналіз конкурентів. Оскільки, за умови чистої конкуренції, цінностями та болями потенційних клієнтів підприємства займається ще мінімум одна компанія. Підприємству мало мати якісні товари або послуги – воно має послугуватися конкурентною стратегією, що буде ефективнішою за інші на ринку.

І. Артюхова поділяє конкурентні переваги на внутрішні (ті, що стосуються внутрішньої діяльності підприємства) та зовнішні (стосуються задоволення потреб споживачів). До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести:

- виробничі – технології, які використовуються при виробництві, швидкість, продуктивність, вартість й тощо;
- технологічні – сучасність, інноваційність, досконалість процесів;

- кваліфікаційні – професійність персоналу;
- організаційні та управлінські – наявність організаційної структури та її ефективне виконання;
- інноваційні;
- спадкові – наявність традицій всередині компанії, історії розвитку тощо;
- економічні – платоспроможність підприємства, умови фінансування та кредитування, прибутковість, податкова історія;
- географічні – розташування у відносній близькості до ресурсів та джерел збуту (важливо не для всіх галузей) [28].

Якщо проаналізувати конкурентні переваги в контексті інновацій на ринку, за Й. Шумпетером можна виділити п'ять видів інновацій, до яких відносяться:

- 1) інновації в технологічному процесі виробництва (нові техніки та технології виробництва, використання вдосконалених та нових технічних засобів);
- 2) інновації в продукції (впровадження нових властивостей товару або послуги, необхідних для задоволення потреб споживача);
- 3) використання нової сировини для виготовлення продукту;
- 4) реструктуризація виробництва та проведення змін в його організації;
- 5) пошук нових ринків збуту [26].

Фактично інновації за Й. Шумпетером поділяються на такі сфери функціонування підприємства: виробництво продукту, організація збуту і позиціонування продукту, як такого. Найефективніша конкурентна перевага (відповідно й конкурентна стратегія) включатиме всі 5 компонентів. Інновація може бути глобальнішою та полягати у створенні абсолютно нового продукту та, водночас, штучному (або природньому) створенні потреби, що є найбільш вигідною позицією для конкурентного середовища;

Зовнішні чинники конкурентних переваг пов'язані зі становищем на ринку, в основному, конкурентами та споживачами). До них І. Артюхова відносить:

- інформаційні – пов’язані більше не з обізнаністю компанії про зовнішні фактори на даний момент, а скоріше з можливістю отримати цю інформацію за потреби – це інформаційні системи, програми та швидкість реакції на зміну обставин;
- конструктивні – базові характеристики продукту (дизайн, упаковка, застосування);
- якісні та сервісні – відповідність до стандартів якості, а також суб’єктивна оцінка рівню та якості продукту споживачами;
- поведінкові – задоволення потреб споживачів на ринку;
- кон’юнктурні – конкурентне середовище (кількість конкурентів та їхня діяльність);
- іміджеві – загальне уявлення споживачів про підприємство;
- цінові – цінова політика підприємства;
- збутові – портфель замовлень, дистриб’юція продукту;
- комунікаційні – способи та канали комунікації з потенційними споживачами та існуючими покупцями [28].

Ця класифікація є доволі повним відображенням шляхів пошуку та формування конкурентних переваг. На думку автора, конкурентна стратегія підприємства має враховувати не менше 50% вказаних вище чинників конкурентних переваг задля її успішного впровадження.

Задля визначення конкурентних переваг конкретного підприємства необхідно враховувати специфіку галузі, конкурентні дії інших товаровиробників, характеристики самого товару або послуги та тенденції розвитку конкретного ринку. Також необхідно орієнтуватися на споживачів конкретного товару або послуги або товарів-субститутів для кращого розуміння їхнього сприйняття конкурентних переваг конкретного підприємства або його конкурентів. Для цього проводяться анкетування споживачів, метрики реклами CPC (ціна за перехід) та CTR (співвідношення кількості переходів до кількості

показів реклами), робота з відмовами та відкриті діалоги з покупцями для розуміння, які проблеми вирішує даний товар чи послуга.

Найважливішим для визначення конкурентної переваги є її реальність для споживача. Б. Карлоф відзначає, що «дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів... В результаті, з'являються товари з вигаданими перевагами» [29].

Конкурентні переваги створюються за допомогою різноманітних матеріальних та нематеріальних активів підприємства, які мають стратегічне значення для компанії та її конкурентів у даній сфері. Конкурентні переваги формуються на унікальних відмінностях підприємства від інших гравців ринку, важливих для періоду та сфери, в якій вони задіяні.

Під час розробки конкурентної стратегії необхідно провести SWOT-аналіз підприємства для виявлення сильних та слабких сторін, сильні сторони, які також будуть відмінностями підприємства і є його конкурентними перевагами. З іншого боку необхідно розуміти структуру економіки у галузі діяльності підприємства та позицію, яке воно займає на ринку, оскільки частина сильних сторін можуть бути неактуальними у якості конкурентних переваг або не можуть бути втілені у конкурентній стратегії.

При виборі конкурентної переваги підприємства також необхідно враховувати проміжок часу, протягом якого підприємства зможе утримувати цю перевагу. Це залежить від наступних факторів. Перший виходить з джерела формування самої конкурентної переваги. Вона може формуватися з виробничих особливостей підприємства та можливості зміни цін на продукцію, географічного розташування підприємства, інноваційних ідей й тощо. В такому разі переваги поділяються на переваги низького та високого рангу. До низького рангу відносяться ті конкурентні переваги, які може легко набути інше підприємство-конкурент (наприклад, дешева робоча сила або сировина), тому вважається, що підприємство не зможе довго утримувати таку конкурентну перевагу. Переваги високого рангу (інновації, патенти й тощо) утримуються впродовж тривалого проміжку часу, але також можуть стати неактуальними.

Кожне підприємство має прагнути до досягнення переваг вищого рангу, для цього залучаються спеціалісти, проводяться тренінги для персоналу для розвитку навичок та здібностей, необхідних для створення та підтримки унікальних конкурентних переваг. Доволі часто їхнє утримання – це важкий і дорогий процес, оскільки потребує не тільки постійного навчання, а ще й використання відповідного технічного оснащення.

Отже, у цьому підрозділі досліджено визначення конкурентних переваг за Ф. Котлером, Й. Шумпетером та Ж. Ламбенем, проаналізовано їхні відмінності та запропоновано власне трактування, що використовуватиметься у подальшій роботі. Також наведено варіанти класифікації конкурентних переваг за І. Артюховою та окреслено етапи роботи для створення та утримання конкурентних переваг підприємства з урахуванням сфери діяльності, конкурентів та споживачів.

1.3. Формування маркетингових стратегій для посилення конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги є основою для формування маркетингових стратегій – чіткого плану дій підприємства на ринку. За тлумачним словником української мови слово “стратегія” розглядається як мистецтво підготовки та ведення війни та великих воєнних операцій [30]. В рамках кваліфікаційної роботи ми не прирівнюємо стратегію до війни. В нашому випадку – це спосіб дій, спрямований на співіснування з метою досягнення найбільш вигідних позицій на ринку.

Слід відрізняти маркетингову стратегію від конкурентної. Маркетингова стратегія охоплює всі дії та підходи для існування в конкурентному середовищі та шляхи вирішення різноманітних стратегічних питань. Як зауважили Ч. Хілл та Г. Джонс в своєму “Стратегічному менеджменті”, бізнес-стратегія складається з планів дій, які стратегічні менеджери застосовують, щоб використовувати

ресурси компанії та відмінні компетенції для отримання конкурентної переваги над конкурентами на ринку. Створюючи бізнес, компанії стикаються з багатьма стратегічними проблемами. Керівництво має ефективно вирішувати всі ці проблеми, щоб вижити на ринку.

Маркетингова стратегія займається в тому числі і цими проблемами. Конкурентна стратегія, навпаки, стосується «плану дій керівництва щодо успішної конкуренції та надання вищої цінності для споживачів» [32].

Вибір конкурентної стратегії визначає напрямок маркетингової діяльності компанії за умов конкуренції, зважаючи на сферу її діяльності та матеріальних та нематеріальних ресурсів. Конкурентна стратегія має на меті створення, вдосконалення та підтримку конкурентних переваг підприємства, що укріплює його позиції на ринку. Утримання конкурентної переваги є ключовим при виборі конкурентної стратегії, оскільки це дає можливість утримувати лідерські позиції серед конкурентів у довгостроковій перспективі. Конкурентна стратегія має розглядатися з двох боків: створення конкурентної переваги та її підтримка [31].

Задля визначення адекватної бізнесу конкурентної стратегії необхідно глибоко дослідити діяльність конкурентів та виявити сильні та слабкі місця, можливості та загрози підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Також рекомендується провести “Аналіз п’яти сил Портера”, щоб виявити місце компанії у конкурентному середовищі. За результатами цих аналізів можна визначити конкурентні переваги підприємства та/або можливості їхнього створення. Таким чином з’являється база для визначення конкурентної стратегії.

М. Портер виділяє три базових конкурентних стратегії: абсолютне лідерство у витратах, стратегію диверсифікації та фокусування. Також компанії за потреби можуть об’єднувати та видозмінювати існуючі стратегії в залежності від їхніх потреб та конкурентного середовища як такого. Впровадження однієї чи декількох конкурентних стратегій потребує загальних організаційних зусиль та контролю [20].

Вибір конкурентної стратегії підприємства визначається трьома факторами:

- 1) вихідною конкурентною позицією підприємства (на якому етапі воно знаходиться зараз - чи займає лідерські позиції, чи є послідовником, чи просто знаходиться в тій, чи іншій ніші);
- 2) стратегічною задачею, яку вона (конкурентна стратегія) має вирішити;
- 3) ринковою ситуацією.

Загальноконкурентні маркетингові стратегії та їхні переваги за М. Портером відображено у вигляді матриці та в графічній формі на рис. 1.3. Проаналізуємо кожну з цих стратегій більш детально.

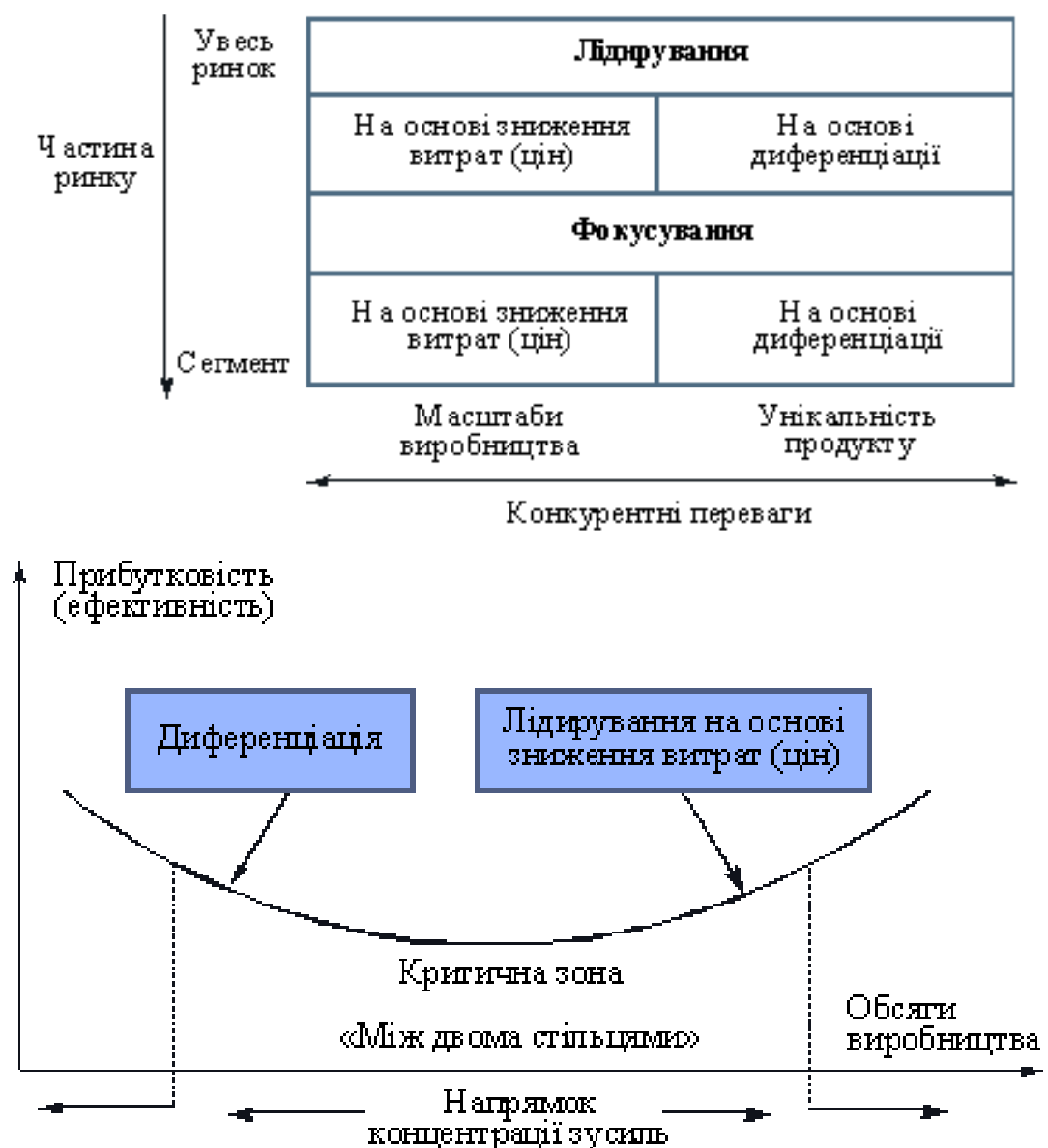


Рис. 1.3. Загальні переваги конкурентних стратегій за М. Портером [33]

Абсолютне лідерство у витратах полягає в лідерстві підприємства в конкретній галузі за рахунок економії на витратах при виробленні продукції. Основними ознаками абсолютного лідерства у витратах є низький рівень цін, обґрунтований виробничими характеристиками підприємства; стандартизована продукція, оскільки виробництво в таких випадках зазвичай є масовим; компанія рідко випускає нові продукти та приймає нестандартні рішення, має репутацію надійної, стабільної; капітал не витрачається на інновації, навчання персоналу, технічне оснащення; висока продуктивність працівників. Конкурентні переваги компанії, що здійснює стратегію абсолютного лідерства у витратах з урахуванням ризиків та особливостей систематизовано у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Конкурентні переваги компанії, що використовує стратегію абсолютного лідерства у витратах (систематизовано автором на основі [30–33])

Категорія	Конкурентна перевага	Характеристика
Конкурент	Позиція на ринку	У підприємства формується краща позиція на ринку з ціновою конкуренцією. Підприємство може розширювати частку ринку за допомогою ведення політики низьких цін.
Споживач	Низькі ціни	Низькі ціни підприємства мотивують споживача до купівлі товару чи послуги.
Постачальник	Частка ринку	Велика частка ринку підприємства дає можливість пошуку постачальників з вигідними цінами, оскільки сировина купується у великих масштабах.
Нові підприємства	Орієнтир в галузі	Підприємство не може безпосередньо впливати на ціни на ринку або на входження нових гравців у галузі, при цьому воно може слугувати орієнтиром по виробничим витратам та веденням конкурентної стратегії для них.
Товари-замінники	Конкурентоспроможність	Підприємство виробляє найбільш конкурентоспроможні за ціною товари, тому втрати за умови появи товарів-субститутів будуть мінімальними.

При цьому абсолютному лідерству у витратах притаманні певні ризики, пов'язані з активним розвитком конкурентного середовища. Компанія може

втратити позиції на ринку через технологічний прорив та інноваційні продукти чи послуги компанії-конкурента. Ліквідація масового виробництва та вихід з цієї конкурентної стратегії потребують великих капіталовкладень. Конкуренти можуть з легкістю досягти тих самих конкурентних переваг, що в даного підприємства, оскільки це конкурентні переваги нижчого рангу, засновані на зниженні ринкових цін внаслідок зменшення вкладень у виробництво. Через фокусування стратегії саме на витратах, реакція на зміни ринку може бути запізненою, що також може призвести до значних втрат. Збільшення виробництва і пов'язане з цим зростання витрат і подальший зріст цін на товари, що призводить до усунення конкурентних переваг цієї стратегії у вигляді низьких цін.

Стратегія диверсифікації – це створення унікального продукту або товару, що задовольняє потреби споживачів. Основними характеристиками цієї конкурентної стратегії є висока конкурентна якість продукції, широкий асортимент товарів чи послуг, високий рівень обслуговування, наявність та створення інноваційних товарів та послуг, використання більше однієї конкурентної переваги в кожного товарі чи послугі, інтенсивна рекламна та збутова діяльність.

Ризиками цієї конкурентної стратегії є можливість зниження попиту на інноваційні товари та послуги через економічні фактори та платоспроможність клієнта, оскільки виробництво серійних та масових продуктів зазвичай дешевше, ніж виробництво аналогічної продукції підприємства; ризик зменшення попиту на продукти та послуги підприємства внаслідок підвищення інформованості споживачів про можливості ринку та наявність товарів-субститутів; копіювання та недобросовісна конкурентна політика інших гравців на ринку; зміна тенденцій та поява нових інноваційних продуктів у компаній, що знаходяться на ринку довший період часу та мають кращу репутацію. Конкурентні переваги компанії, що здійснює стратегію диверсифікації з урахуванням ризиків та особливостей систематизовано у табл. 1.2

Таблиця 1.2

**Конкурентні переваги компанії, що використовує стратегію
диверсифікації (систематизовано автором на основі [30–33])**

Категорія	Конкурентна перевага	Характеристика
Конкуренти	Торгові знаки та марки	Підприємство захищене від стратегії конкурентів, оскільки має ряд запатентованих інновацій, зареєстровану торгову марку або відоме ім'я.
Споживачі	Якість товарів	Підприємство виробляє продукцію високої якості та підвищує лояльність покупців. Якість та особливість товару чи послуги дають змогу поставити вищі ціни на продукцію.
Постачальник	Сировина вищої якості	Високі ціни продукції дають підприємству змогу обирати постачальників з вищою якістю сировини і таким чином підвищувати якість власної продукції.
Нові підприємства	Бар'єр на вході	Підприємство відіграє роль умовного бар'єру на вході для нових підприємств у галузь, оскільки воно вже завоювало прихильність та довіру споживачів і захищене торговими марками та відомою назвою.
Товари-замінники	Якість товарів	Підприємство виготовляє товари, що не є еластичними за ціною, але є якісними у індивідуальному сприйнятті споживачів.

Стратегія фокусування – це спрямована робота підприємства в конкретному сегменті без орієнтації на весь ринок. Особливостями стратегій фокусування є індивідуалізація товарів та послуг для споживачів; спеціалізація виробництва на певну нішову групу споживачів в залежності від демографічних особливостей або потреб; заниження витрат у певному сегменті (як комбінація абсолютного лідерства у витратах та стратегії фокусування як такої); поглиблена диференціація (надання послуг для задоволення специфічних потреб споживачів конкретної ніші чи сегменту). Конкурентні переваги компанії, що здійснює стратегію фокусування з урахуванням ризиків та особливостей систематизовано у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Конкурентні переваги компанії, що використовує стратегію фокусування
(систематизовано автором на основі [30–33])

Категорія	Конкурентна перевага	Характеристика
Конкуренти	Нішева галузь	Підприємство захищене від стратегій конкурентів, оскільки працює в ніші, що задовольняє потреби невеликої (відносно ринку в цілому) групи споживачів.
Споживачі	Задоволення специфічних потреб	Підприємство виробляє товари чи послуги, що майже не мають товарів-замінників, оскільки закриває потреби нішевої галузі.
Нові підприємства	Бар'єр на вході	Як і у випадку диверсифікації підприємство відіграє роль умовного бар'єру на вході для нових гравців, оскільки займає специфічну нішу і закриває потребу споживачів в конкретних продуктах чи послугах.
Товари-замінники	Спеціалізація	Підприємство виготовляє товари, що сфокусовані на задоволення конкретної потреби.

Ризиками конкурентної стратегії фокусування є вищі витрати для створення продуктів або послуг для конкретної цільової аудиторії порівняно з товарами-субститутами, виробництво яких базується на масовому виробництві; зменшення потреб специфічної групи споживачів у конкретному вузько направленому товарі або послугі; можлива втрата споживачів при спробі ще більшого звуження ринку.

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано особливості реалізації маркетингових стратегій для посилення конкурентних переваг підприємства за М. Портером: абсолютне лідерство у витратах, диверсифікація та фокусування. Визначено основні характеристики та ризики кожної зі стратегій та конкурентні переваги для стейкхолдерів.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних засад розвитку та посилення конкурентних переваг компанії дозволило зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано, що конкуренція є суперництвом між окремими гравцями ринку – виробниками однакових товарів або послуг (а також замінників) з метою підвищення прибутку чи збільшення частки ринку, за умови, що дії кожного окремого стейкхолдера впливають на загальну ситуацію на ринку та обмежують дії іншого. Відповідно, конкуренція визначає маркетингову стратегію та тактику поведінки компанії на ринку.

2. Відповідно до практичного спрямування роботи, сформовано власне визначення конкурентних переваг компанії, де під ними розуміється сукупність унікальних властивостей, характеристик і атрибутів продуктів діяльності, сучасних напрямів розвитку, особливостей позиціонування, які базуються на інноваціях внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища і дозволяють компанії успішно функціонувати у бізнес-середовищі.

3. Проаналізовано особливості реалізації маркетингових стратегій для посилення конкурентних переваг підприємства за М. Портером: абсолютне лідерство у витратах, диверсифікація та фокусування. Під час поєднання зазначених стратегій з методикою «5 сил Портера», встановлено, що основні характеристики та ризики кожної зазначеної стратегії та конкурентні переваги за впливом на основні груп стейкхолдерів (конкурентів, споживачів, постачальників, нових підприємств, товарів-замінників) значно різняться.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОВНОЇ ШКОЛИ LINGUA POINT

2.1. Напрями діяльності Lingua Point та аналіз портфелю послуг

Школу іноземних мов Lingua Point створено 16 жовтня 2018 року, активну діяльність розпочато на початку листопада 2018 року. Актуальний портфель послуг мовної школи складається з: індивідуальних та групових занять онлайн та офлайн англійською, французькою, німецькою, іспанською та китайською мовами; корпоративних занять та онлайн-інтенсивів; курсів специфічної тематики – юриспруденція, мистецтво, бізнес та подорожі. Lingua Point позиціонується не просто як навчальний заклад, а як місце, де можна цікаво і з користю провести вільний час, а також почати розуміти мову не тільки в написаному вигляді (як це робиться в інших школах), але й на слух.

Школу зареєстровано як ФОП Заславська Валерія Михайлівна по таких видах діяльності: код КВЕД 85.59 Інші види освіти, н. в. і. у.; код КВЕД 74.30 Надання послуг перекладу (основний). На даний в компанії працюють 11 співробітників, серед яких адміністратор, спеціаліст з СММ, викладач французької мови, викладач німецької мови, викладач китайської мови, п'ять викладачів англійської мови та директор.

План щодо створення власного бізнесу виник у квітні 2018 року після тривалого досвіду роботи директора у мовній школі «Smile English School» на посаді викладача. Першопочатково було заплановане відкриття мовної школи у 2023 р. з використанням VR-технології, як першої школи з інноваційною методикою візуального сприйняття інформації. Однак школа відкрилася вже у 2018 р. за спрощеною класичною методикою викладання з корективами, внесеними завдяки досвіду. На початку жовтня 2018 р. знайдене приміщення, потім за 2 тижні написано приблизний план роботи та прораховані точка беззбитковості, початкові витрати, окупність й тощо. Знайдено інвестора, що пришвидшив запуск проекту. За жовтень 2018 р. набрано команда викладачів, знайдено адміністратора, вироблено та встановлено меблі, розроблено назву та

брендову атрибутику компанії, запущені сторінки у соціальних мережах. 1 листопада 2018 р. школу офіційно відкрито і почався набір студентів у перші групи.

У зв'язку з виходом основної частини занять в онлайн планується розширення штату до 30 співробітників до кінця 2021 р. Викладачі, як і адміністратори мають вільний графік роботи та гідну заробітну платню, що мотивує їх якісно працювати. До того ж, працює система заохочень та штрафів персоналу. Просування відбувається через соціальні мережі (реклама у Facebook та Instagram), а також за допомогою реклами через інструменти Google аналітики AdWords, рекламними домовленостями з українськими лідерами думок та іншими пов'язаними бізнесами, роздачею флаєрів. Ефективність кожної взаємодії вимірюється впродовж тижня після завершення реклами у випадку лідерів думок, іншого бізнесу та флаєрів, та кожні 2-3 дні у випадку реклами через Facebook Ads та Google AdWords. Компанія характеризується гнучкою ціновою стратегією та розширеною системою знижок, що приваблює споживачів.

Основні маркетингові переваги школи формуються завдяки принципу постійного пошуку та розробки методики, яка підходить кожному студенту та кожній групі, незалежно від віку, статі, соціальних факторів та потреб. У Lingua Point працюють молоді викладачі, які весь час експериментують у пошуках найліпшої методики, що допоможе засвоїти матеріали в найбільш короткі терміни. Також у школи є риси, що притаманні багатьом іншим конкурентам – безпосередньо навчання, інтерактиви (у вигляді speaking та movie клубів).

Місія Lingua Point поєднує такі два аспекти: надання людям можливостей для саморозвитку шляхом впровадження найбільш інноваційних та якісних методів вивчення іноземних мов; надання студентам позитивних емоцій від процесу навчання. Компанія має намір розширюватись та поступово відкривати школи у інших районах Києва. Основними цільовими аудиторіями є: 1) молоді люди, що шукають спосіб не лише покращити знання мов, а і весело провести час; 2) люди 25-35 років, які є більш зайнятими та цікавляться новим та

ефективним методом, що дає швидкий результат. Головною метою на 5 років зазначено відкриття 5 філій у Києві (з можливістю відкриття в інших містах України) з кількістю учнів, що перевищує 1000. Цілі школи «Lingua Point» систематизовано на рис. 2.1.

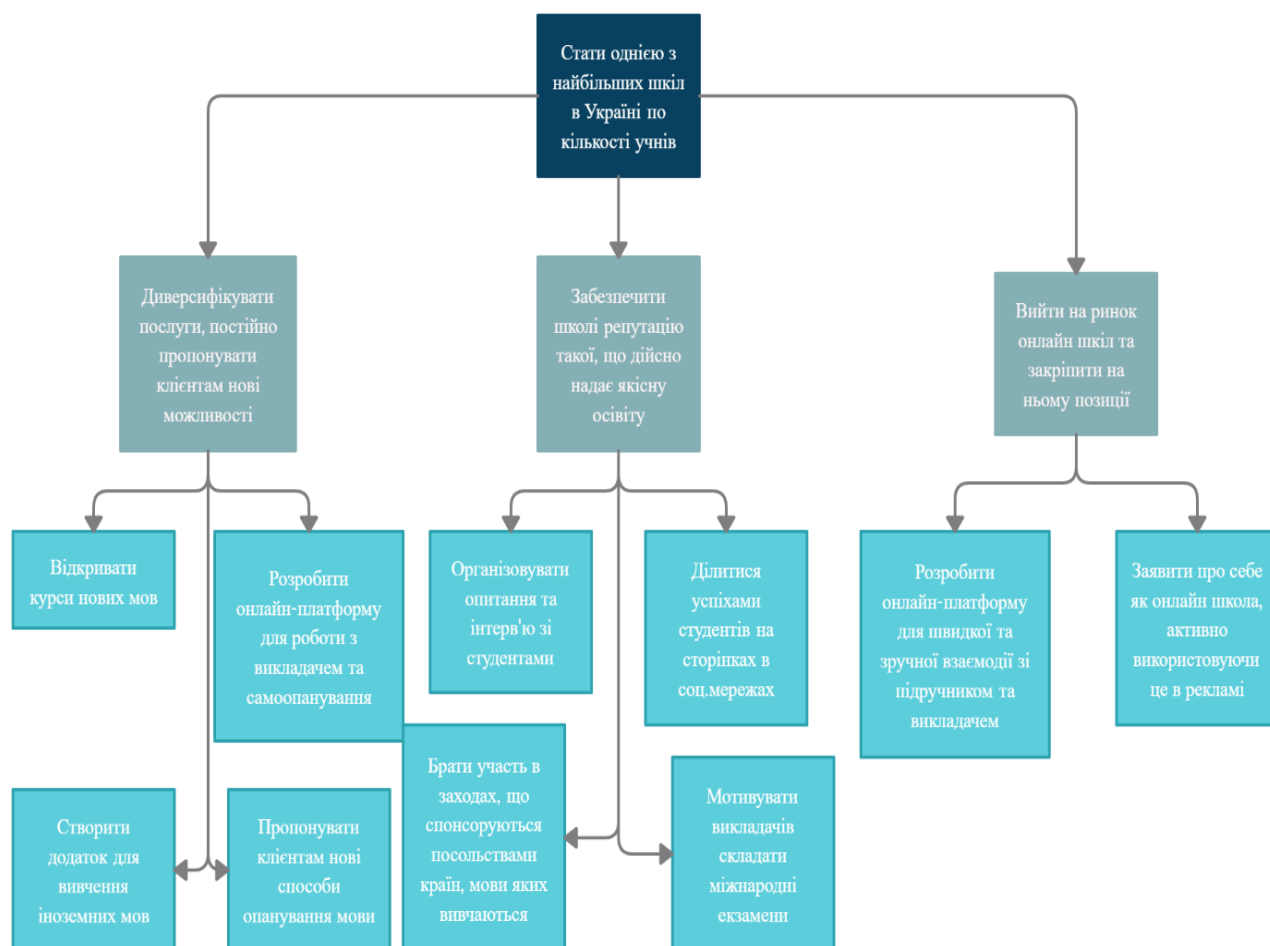


Рис. 2.1. Цілі мовної школи «Lingua Point» (сформовано автором)

Усі освітні послуги надаються на високому рівні, та для усіх організовуються додаткові заходи (різниця у кількості груп та івентів). Комбінація розробленого засновницею унікального методу викладання з величезною кількістю інтерактивів, окрім безпосередньо занять, та високим рівнем лояльності викладачів – формує основні конкурентні переваги.

Назву «Lingua Point» обрано за психологічним принципом, оскільки за проведеним пілотажним дослідження серед 200 студентів, в яких викладав автор,

55% вивчали мову заради подорожей, бо їм подобалась назва і чули пісню цією мовою або прийшли вивчати з другом (автором названо цей сегмент «клієнтами-мрійниками»), а 45% задля навчання, роботи, еміграції та саморозвитку («люди-цілі») – перші орієнтуються на мелодійність мови, а другі на мету вивчення, тож і слова в назві два: *Lingua* – спрямоване на «мрійників», *Point* (що в одному з перекладів також означає мету) – на «цілеспрямованих».

Цей принцип сегментації використано також при створенні логотипу (рис. 2.2), де слово «*Lingua*» в усіх версіях писалося курсивом, при цьому «*point*» має більш строгий стиль в усіх варіантах логотипу. Кольори спокійні – відтінок червоного, синього та сірого (на логотипі також присутній блакитний).



Рис 2.2. Метаморфоза логотипу мовної школи *Lingua Point*«*Lingua Point*»
(розроблено автором)

Червоний обрано через його привабливість для покупця і звернення уваги на школу: він більше орієнтований на «мрійників», оскільки для них важливе не стільки навчання, скільки вираженість образу. Сірий та білий, що є нейтральними кольорами – спрямовані на людей-«цілей», які краще

запам'ятовують образи не кольоровими плямами, а саме звичними консервативними відтінками. Теплий синій колір викликає довіру до продавця, а також відчуття спокою і гармонії. Сама структура фону, що виражений синім кольором є пористою, що не подразнює очі та не дратує.

Наразі Lingua Point поступово відходить від логотипу зі словами на ньому, оскільки з'явилася ще одна категорія людей – люди «сма́рт», які більше схильні до мінімалізму та образів, що легко запам'ятовуються. Одним з таких образів є глобус, оскільки за опитуванням, проведеним у вересні 2020 р., на основі думок 500 людей, включно зі студентами школи – більшість асоціює назву з подорожами, хоч впевнені, що це назва мовної школи. При цьому в новому лого залишився і «поінт», але в якості підставки до глобусу. Кольори вирішено не змінювати.

При аналізі портфелю послуг школи можна виділити 5 умовних етапів диверсифікації, за яких додавалися нові проєкти та ідеї, що доповнювали школу як таку і піднімали її у рейтингу на конкурентному середовищі (рис. 2.3). Розглянемо далі їх більш детально.

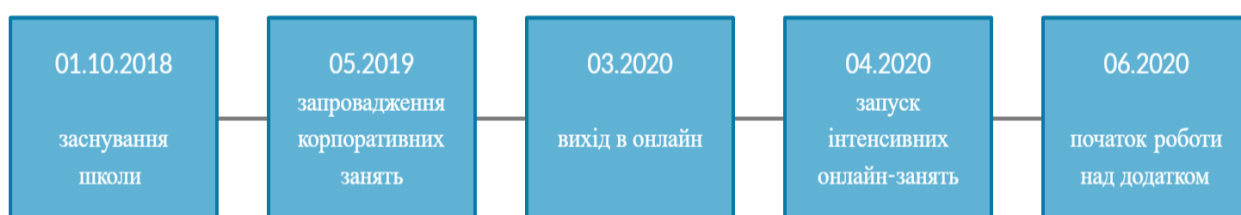


Рис. 2.3. Етапи диверсифікації портфелю послуг мовної школи «Lingua Point»
(систематизовано автором)

Перший етап – відкриття школи як такої. Lingua Point працювала виключно офлайн в офісі на Подолі, схема роботи була стандартною, містила 7 кроків, що наведені на рис. 2.4. Спочатку, отримання заявки через Facebook Ads Manager (платформи Facebook та Instagram), на сайті Lingua Point або через платформу Enguide та її обробка за часом та днем дзвінка. Потім дзвінок потенційному

клієнту для уточнення приблизного рівня мови, виду та інтенсивності занять (індивідуальні або групові та скільки разів на тиждень), пропозиція груп, якщо такі є, для пробного заняття. Якщо такі групи відсутні, то студенту пропонувалось безкоштовне тестування на рівень мови для подальшого підбору відповідної групи або планування індивідуальних занять. Визначався дата і час тестування. За потреби адміністратор відповідав на питання, що виникали у потенційного клієнта. Вся інформація дублювалась у месенджер або СМС-повідомленням. Після цього адміністратор надсилав СМС-нагадування про тестування або пробне заняття. Всі нагадування відправлялись у вигляді повідомлень (щоб не турбувати клієнта зайвий раз), включали час і дату заняття, назву групи (якщо така є) та адресу з мапою, щоб клієнт міг швидше знайти школу. Відправляли за день до безпосередньої зустрічі з клієнтом.



Рис 2.4. Процес надання послуг з вивчення іноземних мов на першому етапі диверсифікації портфелю послуг школи «Lingua Point» (розроблено автором)

Крок «Безкоштовне тестування» можна було пропустити за умови впевненості клієнта у своєму рівні або відмови від тестування та за наявності групи відповідного рівня знань. Викладач або адміністратор проводили тестування клієнта, щоб виявити рівень його мови (письмової та усної), знання

граматики та лексики певного рівня, після чого інформація про студента фіксувалась для майбутнього викладача, а студенту пропонувалось пробне заняття в групі, що існує або формується, або уточнювався зручний для клієнта графік, якщо прийнято рішення займатися індивідуально.

Безкоштовне пробне заняття проводилось тільки у випадку групових занять, а також в окремих випадках індивідуальних (наприклад, коли заняття частково поєднується з тестом). Це присутність клієнта на реальному занятті в групі або індивідуально з можливістю прийняти в ньому участь, познайомитися з викладачем та поспілкуватися з адміністратором детальніше з приводу умов навчання.

Наступний крок – підписання договору та внесення оплати. Це відбувалось в один день з пробним заняттям або перед першим заняттям «блоку» (кількість занять, що прописана в договорі). Ці дві дії відбувались водночас, що забезпечувало певні гарантії клієнту і самій школі. Після оплати клієнту видавався чек. Початок занять відбувався згідно з графіком, оговореним з клієнтом. Всі проблемні питання вирішувались безпосередньо з адміністратором та згідно договору (Додаток А).

Другий етап – запровадження корпоративних занять, що для маленької школи без репутації було складним і водночас суттєво важливим рішенням, яке підняло підприємство на рівень роботи B2B. За час роботи школа працювала з медіа рекламним агенством «Navas Media Ukraine», відділенням банку «ПУМБ», розробником програмного забезпечення «Miber» та технологічною компанією White Shark Ads. Оскільки на час дії карантинних обмежень цей напрямок простоює, керівництво та СММ намагаються його модернізувати під сучасні реалії та запропонувати онлайн-продукт. Схема роботи з корпоративними клієнтами є варіацією схеми роботи стаціонарної школи, що містить 8 кроків і наведена на рис. 2.5.

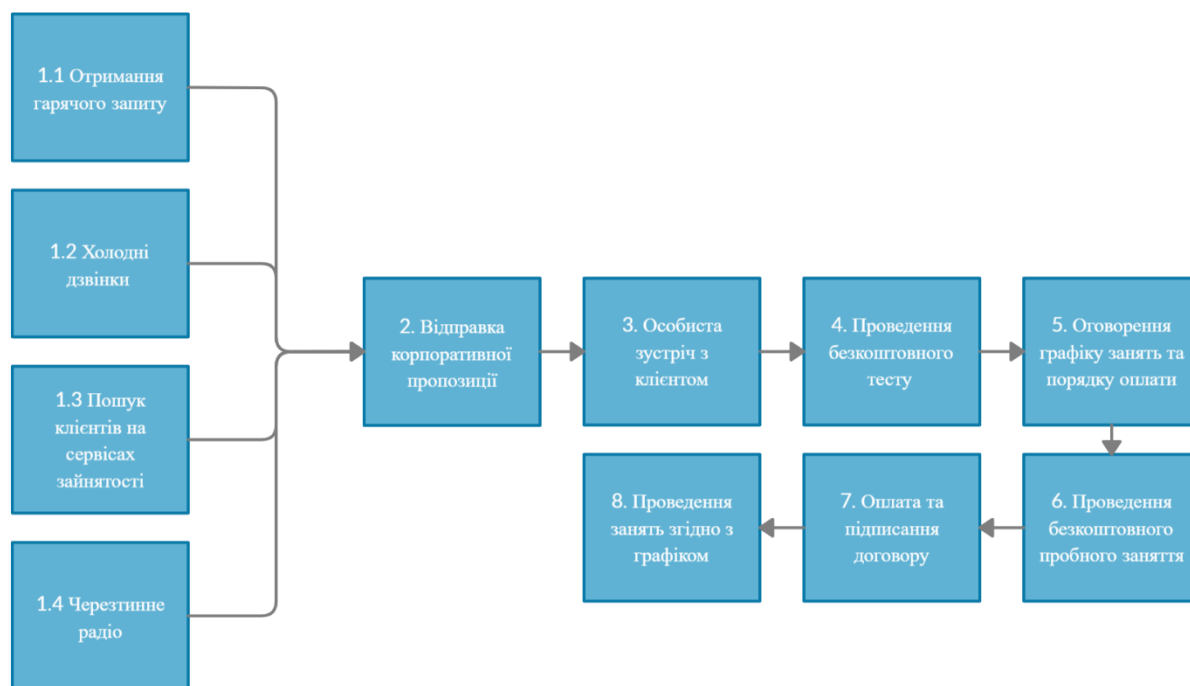


Рис. 2.5. Процес надання послуг з вивчення іноземних мов на другому етапі диверсифікації портфелю послуг школи «Lingua Point» (розроблено автором)

Отримання заявки на першому кроці відбувається складніше, ніж в роботі безпосередньо з клієнтами. Є чотири способи отримання запиту від корпоративних клієнтів: отримання гарячого запиту – вхідного дзвінка, листа або реакції на рекламу на Facebook, Instagram; позитивний результат холодних дзвінків (Щомісяця оновлюється база іноземних компаній, що представлені на українському ринку та здійснюються холодні дзвінки та розсилка корпоративної пропозиції.); пошук клієнтів на сервісах зайнятості є одним з найскладніших, але при цьому також найефективнішим способом залучення корпоративних клієнтів (Публікації на rabota.ua, work.ua та сервісі фрілансу «Кабанчик» є цілеспрямованим вираженням проблеми клієнта, яку може вирішити мовна школа «Lingua Point»); черетинне радіо, що полягає в тому, що друзі та знайомі керівництва та навіть студенти самої школи працюють в компаніях, які, ймовірно, також потребують вивчення певної мови.

Другий крок – надіслання корпоративної пропозиції на електронну пошту клієнта, відбувається одразу після першого та після більшості холодних дзвінків.

Третій крок – особиста зустріч з клієнтом. Зазвичай відбувається в офісі клієнта, на зустрічі присутній директор та (або) головний адміністратор, з іншого боку – зазвичай HR. Під час зустрічі проводиться презентація курсів школи, відповіді на найчастіші запитання, надається копія договору для ознайомлення та внесення правок під потреби конкретної компанії, оговорюється приблизні графіки працівників та потреби компанії. Четвертий крок – проводиться безкоштовний тест онлайн за допомогою Zoom, Skype або Telegram. По результатах тесту адміністратори школи формують приблизні групи (якщо у студентів різні рівні або їх більше 5-х в групі).

П'ятий крок – обговорення графіку занять та порядку оплати, зазвичай займає від двох днів до тижня, в цей період вносяться зміни в Договір, друкується та підписуються два екземпляри, що передаються разом з викладачем HR-у в день першого заняття. Шостий крок – проведення безкоштовного пробного заняття. Після завершення заняття адміністратор має зібрати відгуки від студентів через HR-а компанії. Якщо в компанії декілька груп – безкоштовні пробні заняття проводяться стільки разів, скільки це необхідно. Сьомий крок – перед початком «блоку» занять компанія має здійснити переказ коштів на розрахунковий рахунок виконавця, підписує договір та передає його разом з викладачем після проведення наступного запланованого заняття. Восьмий крок – група (групи) займається згідно графіку, зазначеному в Договорі. Всі проблемні питання вирішуються через представника (зазвичай Hr-а) з одного боку та головного адміністратора – з іншого.

Третій етап – вихід в онлайн. Заняття онлайн проводилися, але, в основному, клієнтами Lingua Point були мешканцями мікрорайону, де знаходилась школа, також реклама таргетувалася по місцю проживання, тому проблем із транспортною комунікацією майже не виникало.

Четвертий етап – запуск інтенсивних онлайн-занять. Запуск інтенсивного курсу з іспанської мови був несподіваним рішенням, ідеєю, запровадженою СММ-спеціалістом Оленою Оліфер на початку карантинних обмежень в Україні у 2020 р. Сутність продукту полягає в курсі, що триває тільки два тижні та

охоплює половину рівня A1 з іспанської мови. Всі заняття попередньо записані на відео та викладені на платформу Google Classroom, до кожного відео є пояснення двома мовами (російською та українською), а також інтерактивні словники та домашні завдання. Під час проходження інтенсиву, учасники можуть вільно взаємодіяти з викладачем за допомогою Telegram, також передбачені трансляції викладача на офіційній сторінці школи у Facebook. Схема роботи з онлайн-клієнтами є полегшеною варіацією схеми роботи стаціонарної школи, що містить 6 кроків і наведена на рис. 2.6.

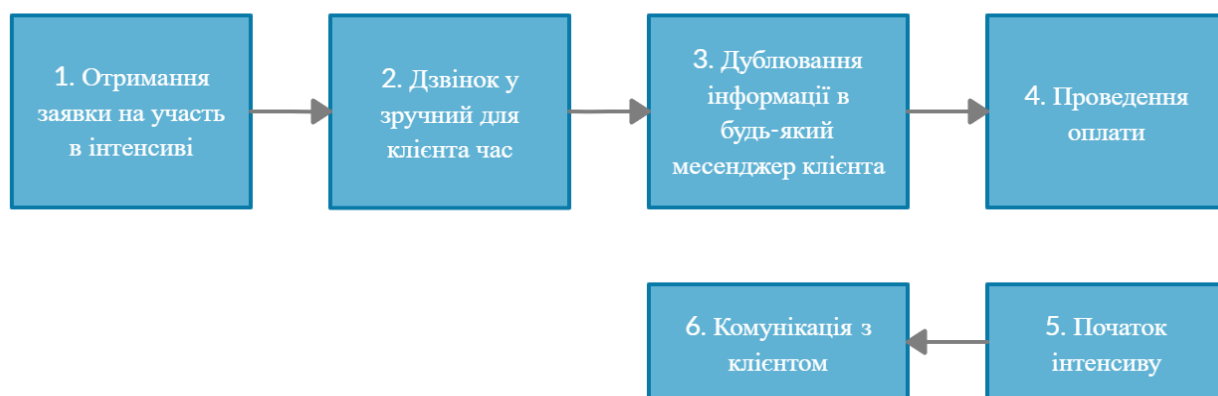


Рис. 2.6. Процес надання послуг з вивчення іноземних мов на третьому і четвертому етапах диверсифікації портфелю послуг школи «Lingua Point» (розроблено автором)

На першому кроці школа отримує заявку через Facebook Ads Manager, адміністратор заносить в календар бажані час та дату дзвінка. Відбувається дзвінок клієнту, під час якого задачею адміністратора є пояснити, в чому сутність інтенсиву, як він буде проходити, за потреби розказати про викладача. Дублювання інформації в месенджер є дуже важливим кроком, оскільки покупки у вигляді інтенсивів та тренінгів зазвичай робляться на емоційному рівні, саме тому необхідно нагадати людині, що вона записалася. Як тільки клієнт здійснює оплату, він одразу може бути доданий на курс, до того ж в Telegram школа має

чат однодумців, які проходять чи вже пройшли відповідний курс, таким чином новий студент може поспілкуватися з учасниками та дізнатися більше.

Початок інтенсиву – початок роботи викладача. Швидкість перевірок домашніх завдань та реакції на повідомлення від студентів має відповідати рівню, заявленому адміністраторами. Викладач повинен опрацювати кожне питання та надавати ґрунтовну інформацію та рекомендації (так само, як за умови стаціонарних занять). Комунікація з клієнтом після завершення інтенсиву є не менш важливим кроком. За умови, якщо студентам сподобався інтенсив – вони можуть конвертуватися в клієнтів стаціонарної або онлайн школи.

П'ятий етап – початок роботи над додатком, тобто моделью ідеального додатку Lingua Point з 6 вихідними мовами (англійська, французька, іспанська, німецька, італійська та китайська), який є не просто грою для вивчення, а повноцінною освітньою платформою з різними формами вивчення матеріалу. Більш детально цей етап буде описано у третьому розділі роботи.

Отже, у цьому підрозділі визначено основні напрями діяльності школи Lingua Point та проаналізовано портфель послуг. Досліджено історію розвитку мовної школи, метаморфози логотипів та сформовано цілі «Lingua Point». Виділено п'ять етапів диверсифікації портфелю послуг мовної школи «Lingua Point» та описано процес надання послуг на кожному етапі.

2.2. Оцінка конкурентних переваг за напрямками діяльності мовної школи

Станом на сьогодні до портфелю послуг мовної школи «Lingua Point» можна віднести такі напрями: 1) офлайн освітні послуги з вивчення іноземної мови для B2C сектору; 2) офлайн освітні послуги з вивчення іноземної мови для B2B сектору; 3) онлайн заняття з вивчення іноземної мови; 4) інтенсивні онлайн заняття з вивчення іноземної мови; 5) освітні послуги з вивчення іноземної мови

на основі спеціально розробленого додатку. Відповідно, залежно від цільової аудиторії всі послуги можна розділити за двома групами: освітні послуги з вивчення іноземної мови для B2C сектору і для B2B сектору. Проаналізуємо кожен з напрямів для оцінки конкурентних переваг мовної школи «Lingua Point», які оцінено за 10-ма критеріями (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Критерії оцінки конкурентних переваг за напрямами діяльності мовної школи (сформовано автором)

Перший напрям діяльності мовної школи – офлайн освітні послуги з вивчення іноземної мови для B2C сектору має стандартні характеристики послуги як такої: невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості та нездатність до зберігання [34]. У розрізі функціонування підприємства ці характеристики розглядаються як можливості для покращення:

1. Невідчутність послуги розглядається як часткова, оскільки заняття відбуваються у фізичній школі, інтер'єр якої розглядається як невід'ємна частина самих занять [35]. Усуненню невідчутності послуги сприяє постійний

розвиток бренду та рекомендації, які надають підприємству репутацію та розуміння для клієнта, яка саме послуга отримується. Реальні фотографії місця проведення послуг також впливають на свідомість потенційного клієнта, що надає можливість оперувати фізичним втіленням послуги. Розвиток довгострокових відносин з клієнтом спричиняє довіру і підтримується за допомогою гнучкої системи лояльності.

2. Невіддільність від джерела характеризується поведінкою та зовнішнім виглядом персоналу. Керівництвом школи було прийнято рішення не вводити уніформу та обмеження в одязі та стилі викладачів, оскільки кожен з них є перш за все особистістю і тільки в другу чергу – інструментом. Відсутність уніформи також є перевагою, оскільки студентам комфортніше практикувати мову не з офіційним представником компанії, а з людиною з власними поглядами та манерами. При цьому суворо заборонено використовувати нецензурну лексику в межах школи та виявляти агресію чи неадекватну поведінку по відношенню до клієнтів та інших працівників, особливо в присутності клієнта. Школою передбачено систему штрафів та бонусів, що допомагає мотивувати персонал притримуватися чесної та коректної поведінки. Постійно проводяться тренінги для викладачів та адміністраторів, опрацювання критичних та стресових ситуацій, стандартизація процесу продажів. Керівництво школи завжди відкрите до двостороннього діалогу та вдосконалення.

3. Непостійність якості – це найпроблемніший аспект функціонування будь-якої мовної школи, що витікає із плинності кадрів. Для вирішення цієї проблеми була створена посада методиста та прописані методи контролю, наведені вище.

4. Нездатність до зберігання послуги не є актуальною проблемою на даний момент, оскільки за два з половиною роки роботи школа вже має базу перевірених викладачів, а процеси стажування та контролю є достатньо налаштованими, задля того, щоб в пікові моменти не шукати працівників без досвіду роботи та надавати клієнтам виконавців, в якості роботи яких керівництво не може бути впевненим.

Цей напрям діяльності мовної школи – офлайн освітні послуги з вивчення іноземної мови для B2C сектору, оцінено за 10-ма критеріями.

- Ступінь доступності як фізичної, так і комунікаційної оцінено на високому рівні. Школа знаходиться в 5 хвилинах пішки від станції метро «Контрактова площа», що забезпечує швидкий та безпечний маршрут до місця надання послуги. Єдиним недоліком є вхід до школи з боку двору, що ускладнює шлях ввечері та взимку, але з моменту появи компанії на сервісах Google Maps та 2Gis, ця проблема усунена майже на 100%. Адміністрація школи працює з 9 до 21 з понеділка по п'ятницю, а також підтримує зв'язок у всіх доступних месенджерах по вихідних, тож до школи можна звертатися цілодобово та отримувати відповідь вчасно в робочі години в будь-який день. При виникненні будь-якої проблеми або питання достатньо просто написати лист, повідомлення у Facebook, Telegram, Instagram, Viber або WhatsApp або подзвонити.

- Довіра. Опитування 2019 р. показали, що наявність статусу ФОП (офіційно зареєстрованої юридичної особи), печатки та формального договору встановлює умовну довіру між школою та клієнтом. Наразі ця довіра також підкріплюється позитивними відгуками в соціальних мережах, інтерв'ю зі студентами та особистими досягненнями викладачів.

- Розуміння проблем клієнта. Адміністрація школи завжди намагається підібрати зручний вид та час занять для кожного студента. За потреби, залучаються сторонні викладачі інших мовних шкіл, спеціалісти зі специфічних напрямків (юриспруденція, програмування, економіка). Найважливіше для школи – надати клієнту максимально зручні умови та найвищу якість на ринку.

- Надійність. Через нестабільність роботи викладачів іноді виникають проблеми з вчасним наданням послуг. Під час карантинних обмежень це є особливо актуальним для роботи стаціонарної школи, оскільки не завжди викладачі мають змогу приїхати на заняття через стан здоров'я або транспортні обмеження.

– Безпека. Приміщення школи знаходиться на цокольному поверсі, тож фактично є напівпідвалом, тому питання безпеки є дуже важливим. Приміщення оснащено пожежним виходом і вогнегасниками, а також всіма необхідними засобами карантинної безпеки: масками, одноразовими рукавичками та дезінфікуючими засобами, всі приміщення провітрюються після кожного заняття. У випадку надзвичайних ситуацій та під час адаптивного карантину школа може гарантувати безпеку своїм студентам та працівникам.

– Компетенція персоналу. Кожен викладач, що працює в мовній школі Lingua Point ретельно тестується перед початком роботи, також супроводжується методистами під час перших тижнів ведення занять, іноді дозволяється практика спостереження за заняттям з боку керівництва, інших викладачів та методиста, а також залучення таємного покупця для перевірки якості викладання. Після кожного заняття з новим викладачем адміністратор зобов'язаний провести невимушену бесіду зі студентами, щоб з'ясувати, чи сподобалося їм заняття і чи є побажання щось змінити. Вся критика надається у відкритій формі та відпрацьовується з методистом.

– Рівень комунікації. Під час співбесіди з адміністраторами перш за все перевіряються їхні особисті якості – стійкість, терпимість та вміння знаходити відповіді у важких ситуаціях, тому кожен з них вміє спокійно вислуховувати та аналізувати проблему клієнта, за потреби переходячи на мову, якою він розмовляє (в тому числі на англійську).

– Швидкість реакції співробітників. Реакції адміністратора на проблеми є миттєвими. За внутрішньою схемою роботи школи всі проблеми поділяються на групи повноважень. Якщо адміністратор не може вирішити проблему самотужки – він звертається до старшого адміністратора, методиста, СММ-менеджера або директора, в залежності від суті самої проблеми.

– Ввічливість персоналу. Всі викладачі та адміністратори незалежно від настрою та особистого ставлення до учня мають посміхатися на занятті та при спілкуванні з клієнтом (навіть в розмові по телефону) та в жодному випадку

не реагувати на агресію у свій бік. Всі конфліктні питання вирішуються виключно за Договором підписаним з обох боків.

– Обстановка та зовнішній вигляд приміщення. Найслабша з характеристик стаціонарної школи. Аудиторії оснащено мінімально необхідними речами – дошка, стіл, стільці, полички для книг. З 2018 р. зроблено великий прогрес – поставлена стійка для адміністратора з логотипом школи, диван в залі очікування, кулер з водою, чай, кава, печиво, але залишається дуже багато роботи над декоруванням аудиторій та косметичним ремонтом. Наразі школа не є тим затишним місцем відпочинку, яким її планувалося зробити, але цей маленький мінус компенсується за рахунок професіоналізму персоналу.

Конкурентні переваги офлайн освітніх послуг з вивчення іноземної мови для B2C сектору узагальнимо у матриці важливості-вираженості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця важливість-вираженість освітніх послуг стаціонарної школи B2C сектору (сформовано автором на основі дослідження)

	Продукт добре представлений	Продукт погано представлений
Продукт є важливим для клієнта	СИЛЬНІ ОБРАЗИ	СЛАБКОСТІ
Продукт є неважливим для клієнта	ЛОЖНІ СИЛИ	ЛОЖНІ ПРОБЛЕМИ

За два з половиною роки функціонування школі вдалося змістити свій продукт з квадранту слабкостей до квадранту сильних образів у матриці важливість-вираженість. Сам продукт є важливим для споживача, оскільки мовна школа - це, як і будь-які освітні послуги, інструмент, що надає можливості для кар'єрного та особистого розвитку, а придбання курсів - рішення, як правило,

зважає. Знаходження в цьому квадранті - абсолютно нормальне явище, що сигналізує про те, що школа не тільки закріпилася на ринку, але й змогла відстояти свої позиції в перенасиченому конкурентному середовищі. Хоча це не означає про те, що в підприємства немає можливостей для росту та розвитку. Саме тому обрано стратегію диверсифікації та створено нові продукти.

Другий напрям діяльності мовної школи – офлайн освітні послуги з вивчення іноземної мови для B2B сектору, які оцінено за 10-ма критеріями, що частково збігаються із заняттями в стаціонарній школі:

- Ступінь доступності в такому разі знаходиться на дуже високому рівні, оскільки адміністрація так само обслуговує клієнта в месенджерах та по телефону в будні дні і на вихідних, в той час як проблема фізичної доступності повністю вирішується, оскільки ми надаємо послуги на території клієнта.

- Довіра. На ринку B2B Lingua Point не має репутації як такої через невеликий досвід роботи у сегменті, тому отримати довіру дуже складно, в цьому випадку необхідно довіритися особистим та професійним якостям головного адміністратора та директора, вмінню продавати та наполегливості, але частіше за все корпорації обирають школи з «гучним» ім'ям.

- Розуміння проблем клієнта. Серед корпорацій частіше бувають замовлення на специфічну лексику та самі курси стають більш вузько спрямованими, саме тому школа має базу викладачів саме для корпоративних клієнтів.

- Надійність. З надійністю виникає аналогічна проблема, про яку було згадано вище у випадку стаціонарної школи, оскільки несвоєчасні хвороби та карантинні обмеження змушують переводити роботу у формат онлайн-занять, що не завжди є бажаним рішенням для корпоративного клієнта.

- Безпека. Виїзdnі заняття проводяться виключно в масках, використовуються всі заходи безпеки як для співробітників школи, так і для клієнта.

- Компетенція персоналу. Корпоративні викладачі працюють напряму з методистом, для кожного клієнта прописується індивідуальна програма, згідно

потреб та бажань самого клієнта. На заняття в компаніях призначаються лише високо кваліфіковані викладачі, які вже мали попередній досвід в роботі з корпоративними клієнтами.

- Рівень комунікації. Корпоративні заняття потребують набагато вищого рівня компетенції адміністраторів, тому за спілкування з клієнтом відповідає директор особисто або головний адміністратор, що вже мав досвід взаємодії з сегментом B2B. З цього випливає цілодобова комунікація, надання особистих телефонів директора або головного адміністратора для швидкого безпосереднього вирішення питань, пов'язаних з діяльністю викладачів, оплатою або умовами договору.

- Швидкість реакції співробітників. Співробітники зобов'язані реагувати миттєво на будь-які питання, що виникають в корпоративного клієнта та вирішувати їх швидко, інформуючи всіх задіяних осіб.

- Ввічливість персоналу. Основний критерій при спілкуванні з корпоративними клієнтами. Всі конфліктні питання вирішуються виключно за Договором підписаним з обох боків.

- Обстановка та зовнішній вигляд приміщення. В цьому випадку не грає ролі, оскільки заняття відбуваються на території замовника.

Конкурентні переваги офлайн освітніх послуг з вивчення іноземної мови для B2B сектору узагальнено у матриці важливості-вираженості (табл. 2.2). Під час дослідження визначено, що продукт є дуже важливим для покупця, частіше навіть важливішим ніж для клієнта стаціонарної школи, але продукт *Lingua Point* погано представлений на ринку через перерву в роботі в корпоративному сегменті, тривалістю у рік карантинних обмежень. Таким чином саме цей продукт знаходиться в квадранті слабкостей і потребує подальшого розвитку.

Таблиця 2.2

Матриця важливість-вираженість освітніх послуг стаціонарної школи B2B сектору (сформовано автором на основі дослідження)

	Продукт добре представлений	Продукт погано представлений
Продукт є важливим для клієнта	СИЛЬНІ ОБРАЗИ	СЛАБКОСТІ
Продукт є неважливим для клієнта	ЛОЖНІ СИЛИ	ЛОЖНІ ПРОБЛЕМИ

Третій і четвертий напрями діяльності мовної школи пов'язані з онлайн навчанням. Дуже велику роль в характеристиці цієї групи послуг грає невідчутність самої послуги. Саме цей продукт ніяким чином не є пов'язаним з матеріальною складовою у вигляді офісу, підручника й тощо. Саме через це запроваджено сертифікати для всіх слухачів курсу, адже, по-перше, вони надають мотивацію його закінчити і, по-друге, сертифікат є фізичною винагородою зусиль студента. З іншого боку, в цій послугі абсолютно відсутня характеристика непостійності якості, оскільки всі відео вже є відзнятими, а більшість питань студентів опрацьована і має готові відповіді. Також, ця послуга може зберігатися вічно, але поступово втрачатиме свою актуальність.

За рік існування онлайн навчання – ця послуга перейшла з сильних образів до ложних проблем. На початку карантину у 2020 р. спостерігалась тенденція відвідування вебінарів, тренінгів, онлайн-курсів, інтенсивів. У серпні 2020 р. відбулося перенасичення і попит на подібні продукти різко впав (рис. 2.8).

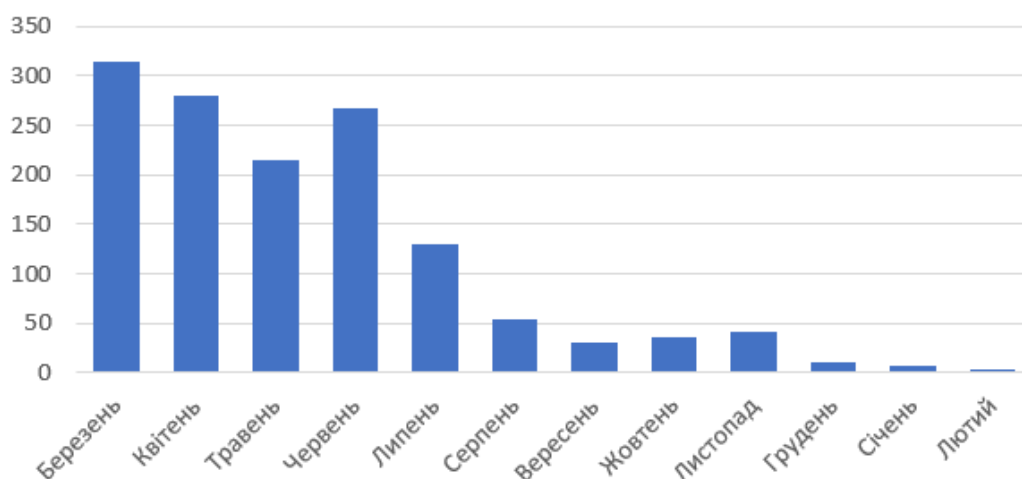


Рис. 2.8. Кількість відвідувачів онлайн-інтенсиву з іспанської мови
(узагальнено автором)

Конкурентні переваги онлайн освітніх послуг з вивчення іноземної мови узагальнено у матриці важливості-вираженості (табл. 2.3). Зараз школа має ідеальний продукт, що погано представлений і вже не є важливим для покупця.

Таблиця 2.3

Матриця важливість-вираженість освітніх онлайн послуг Lingua Point
(сформовано автором на основі дослідження)

	Продукт добре представлений	Продукт погано представлений
Продукт є важливим для клієнта	СИЛЬНІ ОБРАЗИ	СЛАБКОСТІ
Продукт є неважливим для клієнта	ЛОЖНІ СИЛИ	ЛОЖНІ ПРОБЛЕМИ

П'ятий напрям діяльності мовної школи є інноваційним і пов'язаним з наданням освітніх послуг з вивчення іноземної мови на основі спеціально розробленого додатку. Цьому напрямку присвячено третій розділ роботи.

Отже, у цьому підрозділі оцінено конкурентні переваги мовної школи *Lingua Point* за основними напрямками діяльності: офлайн освітніми послугами з вивчення іноземної мови для B2C сектору; офлайн освітніми послугами з вивчення іноземної мови для B2B сектору; онлайн заняттями з вивчення іноземної мови; інтенсивними онлайн заняттями з вивчення іноземної мови. Проаналізовано офлайн освітні послуги за десятьма визначеними критеріями оцінки конкурентних переваг та сформовано матриці «Важливість-вираженість» для освітніх послуг. Виявлено, що офлайн напрями знаходяться у квадранті «Сильні образи», а онлайн напрями у квадранті «Ложні проблеми».

2.3. Визначення конкурентних переваг на основі сегментації клієнтів «Lingua Point» та дослідження процесу реакцій на послуги

Фут, Коунен і Белдінг [36] запропонували методiku дослідження процесу реакції покупця на базі двох факторів: ступінь залучення покупця у процес покупки і метод пізнання реальності. Кожен з цих факторів поділяли на дві складові: високе і низьке залучення покупця у процес покупки та інтелектуальний і емоційний метод пізнання відповідно. Інтелектуальний метод заснований на розумі, логіці, міркуваннях та фактах. Водночас, емоційний заснований на емоціях, інтуїції, почуттях та переживаннях.

Основний сегмент B2C стаціонарної школи – люди віком від 25 до 35 років, з вищою освітою та доходом більше 10 000 грн. Вони зацікавлені в опануванні нової професії чи вдосконаленні власних навичок володіння іноземною мовою. Аватар типового клієнта мовної школи «Lingua Point» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аватар типового клієнта «Lingua Point» B2C сектору (розроблено автором)

Ім'я клієнта, стать, вік:	Ірина, ж/с, 24 роки
Діяльність клієнта (робота, зайнятість, хобі):	Блогер, догляд за собою, подорожі, зустрічі з подругами, саморозвиток
Країна проживання:	Україна

Освіта:	Повна вища
Сімейний стан, наявність дітей:	Незаміжня, дітей немає
Дохід (за місяць, рік):	15 000 грн на місяць
Засоби зв'язку для користування:	Телефон, месенджери, в основному Instagram
Використання цифрових пристроїв:	Телефон: для публікацій в Інстаграм, продажів курсів, листування з подругами, записів на косметичні процедури; камера в подорожах; ноутбук для перегляду серіалів
Сайти для відвідування, ігри:	В ігри не грає, соціальні мережі, пошук Гугл, сайти з фільмами та серіалами, відвідує тренінги з підвищення залученості в Інстаграмі
Прояв найбільшої активності у соціальних мережах:	Facebook, Instagram
Публікації, що викликають найбільший відгук:	Спорт, фемінізм, історії сильних особистостей
Використання у своїй мові професійної лексики, термінів, сленгу:	Ні
Рівень володіння інформацією про послугу:	Середній
Основна проблема:	Залучити більшу кількість платоспроможних клієнтів
Ступінь готовності до вирішення цієї проблеми:	Дуже висока
Ідеальне вирішення проблеми:	Проведення курсів англійською мовою задля залучення англомовних клієнтів з Європи та Америки
Позитивні тренди змін у житті після вирішення проблеми:	Підняття кваліфікації, рівня доходу та самооцінки
Рішення, що були використані:	Таргетування реклами на сусідні країни
Причини успіху / провалу	Допомогло частково, оскільки клієнт є україномовним, мовний бар'єр заважає продавати послуги в Росії, Білорусії.
Основні сподівання клієнта пов'язані з цією послугою:	Зможе заговорити іноземною мовою на достатньому рівні швидко і без зайвих зусиль та зможе використовувати здобуті навички у своїй роботі.
Основні побоювання клієнта:	Не зможе засвоїти мову на достатньому рівні, щоб вести комунікацію з потенційними покупцями її послуг.
Основна втіха клієнта:	Що зробила перший крок до самовдосконалення.
Джерело інформації про послугу:	Шукав школу неподалік від свого будинку
Найбільше цікавить у пропозиції:	Можливість вивчити іноземну мову в центрі і швидко
Основні сумніви клієнта:	Сумнів у власних силах
Ціна послуги:	Трохи вища за середню
Ставлення до покупок в Інтернеті:	Позитивно, часто шукає знижки та цікаві пропозиції
Готовність купити прямо зараз:	На 70% - так
Причини вагань:	Побоювання та матеріальний стан
Причини спонукання:	Бажання заробити більше

У випадку школи «Lingua Point» найбільш доречною є ситуація навчання (табл. 2.5). Для того, щоб людина піддавалася емоціям при купівлі курсів мовної школи, школа має стати не місцем для навчання, а місцем для медитації, активних занять спортом й тощо. Оскільки акцент в нашій рекламі, логотипі та підходах зроблений саме на раціоналістах, а мовні курси – це порівняно високі

витрати – їхнє придбання не може вважатися рутинним чи емоційним. Також це дійсно висока ступінь залученості, оскільки людина, по-перше, підписує договір особисто, по-друге, проходить тестування перед початком та/або приходить на безкоштовне пробне заняття. Потенційний клієнт мовної школи спочатку дізнається про послугу та самостійно проводить аналіз підприємства у порівнянні з конкурентами (наближеними за географією, ціною або рекомендаціями), потім спілкується з викладачем та адміністратором і тільки в кінці робить купівлю.

Таблиця 2.5

**Дослідження процесу реакцій на освітні послуги стаціонарної школи
клієнтів B2C сектору (сформовано автором)**

	Інтелектуальний метод	Емоційний метод
Високе залучення клієнта	НАВЧАННЯ Know → Feel → Do Довідатись → Відчути → Зробити	ЕМОЦІЙНІСТЬ Feel → Know → Do Відчути → Довідатись → Зробити
Низька залучення клієнта	РУТИНА Do → Know → Feel Зробити → Довідатись → Відчути	ГЕДОНІЗМ Do → Feel → Know Зробити → Відчути → Довідатись

Це впливає і на стратегію позиціонування мовної школи. Саме тому для адміністраторів прописані схеми відповідей на найчастіші запитання, що виникають у потенційних клієнтів. Задача персоналу – розвіяти їхні можливі страхи з приводу придбання послуги компанії. Тобто із ситуацією навчання та клієнтами-раціоналістами недостатньо просто привернути увагу, варто ще довести, що школі можна довіряти - і чому саме їй.

Для оцінки якості надання послуги проведене анкетування (додаток Б). Систематизація отриманих даних щодо вивчення пізнавальної, емоційної та поведінкової реакції споживачів, представлені у Додатках В, Г, Д. На основі відповідей респондентів з приводу першої та основної діяльності школи розроблено мультиатрибутивну модель (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Мультиатрибутивна модель оцінки конкурентних переваг освітніх послуг стаціонарної школи В2С сектору (розроблено автором на основі дослідження)

Послуга	Атрибути			Бали	
	Якість	Ціна	Комфорт	Середнє значення	Середнє значення з коригуванням
Англійська мова	9	9	8,4	8,8	8,82
Німецька мова	9,2	7,4	7,6	8,06	8,18
Французька мова	7,8	8,5	7,8	8,03	8,01
Іспанська мова	9,8	9,2	9,3	9,43	9,47
Важливість	0,4	0,3	0,3	1	
Диференціація	3,67	3,21	3,45		
Характерність	1,47	0,96	1,03	3,46	
	0,42	0,28	0,30	1	

Загальні висновки щодо реакції споживачів на продукт є такими: важливе значення відіграє якість наданих послуг, вона оцінена респондентами на високому рівні (іспанська мова – найвищий показник), також можемо бачити проблемні послуги у вигляді французької мови. Комфорт при отриманні послуг також відіграє роль, але по результатах можна побачити, що комфорт базується не тільки на інтер'єрі школи, а ще й на вмінні конкретних викладачів зацікавити

аудиторію та створити комфортну обстановку під час заняття самотужки. Помітним фактором є і ціна, але менше, ніж інші. Реакція споживачів на послуги здебільшого позитивна (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Реакція споживачів B2C сектору на послуги «Lingua Point»

(сформовано автором на основі дослідження)

Вид реакції	Позитив / негатив
Пізнавальна реакція	Позитив: більшість опитаних знають 1 або більше іноземних мов, тому їх інтерес до школи великий
	Негатив: вони більш досвідчені і у випадку суттєвих недоліків можуть піти
Емоційна реакція	Позитив: більшість оцінок високі, тому емоційна реакція клієнтів є лояльною
	Негатив: оскільки мале число респондентів, і усі вони є клієнтами, тому ймовірно вони не були достатньо об'єктивними
Поведінкова реакція	Позитив: респонденти в цілому задоволені якістю послуг та готові продовжувати навчання
	Негатив: перехід на індивідуальні заняття поки неможливий

В цілому, результати є позитивними: респонденти зацікавлені у вивченні нових іноземних мов, вони відкриті до нового та лояльні до школи іноземних мов; емоції здебільшого позитивні, проте вони стабільні і виважені; респонденти не схильні до імпульсивної покупки послуги, цінують свої гроші. Водночас, виявлені проблемні зони: необхідно звернути увагу на розвиток викладання французької мови у школі.

Наразі через карантинні обмеження школа на 80% працює в режимі онлайн-навчання, заняття проводяться через усі доступні платформи: Zoom,

Skype, Telegram, Viber, WhatsApp, Hangouts, Google Meets, Teams. Від стаціонарної школи заняття відрізняються тільки зниженням ризику нестабільності роботи викладачів та зниженням рівню комунікації між адміністрацією та студентами. Для цього наразі створюється телеграм-бот, через який будуть проходити оплати та графіки студентів та викладачів, щоб спілкування з адміністрацією не стало дискомфортним.

Цільова аудиторія занять B2B сектору – власники малого та середнього бізнесу, що хочуть вийти на іноземні ринки та потребують вдосконалення навичок володіння іноземною мовою своїми співробітниками. Також це HR великих міжнародних корпорацій, які турбуються про комфорт співробітників та запроваджують курси та тренінги для них в обідній час або після роботи. Аватар типового корпоративного клієнта мовної школи «Lingua Point» наведено у табл. 2.8.

Зазвичай власники бізнесу є найбільшими раціоналістами, тож вони не можуть собі дозволити спочатку зробити, а потім подумати. Це ті клієнти, що уважно зважують всі варіанти, доступні на ринку і обирають серед них найкращий (на їхню думку). На купівлю можуть впливати емоції власника тільки за умови, що курси пропонує знайома йому людина, в іншому випадку він керується даними, отриманими в результаті поверхневих досліджень мовних шкіл (кількість корпоративних клієнтів, відгуки, офіційні публікації). Зазвичай власник не спілкується з адміністрацією та викладачем особисто і передає цю справу HR-у, на основі відгуку останнього зазвичай формує кінцеву думку з приводу компанії та її послуги і тільки в кінці робить купівлю.

Таблиця 2.8

Аватар типового клієнта «Lingua Point» B2B сектору (розроблено автором)

Ім'я клієнта, стать, вік:	Артем, ч/с, 35 років
Діяльність клієнта (робота, зайнятість, хобі):	Власник компанії, яка надає аутсорсингові послуги в сфері інформаційних технологій, намагається налагодити контакт з потенційними клієнтами
Країна проживання:	Україна
Освіта:	Повна вища
Сімейний стан, наявність дітей:	Одружений, одна дитина

Дохід (за місяць, рік):	більше 3 000 доларів на місяць
Засоби зв'язку для користування:	Телефон, месенджери, LinkedIn
Використання цифрових пристроїв:	Телефон для здійснення робочих дзвінків, пошуку нових можливостей та контактів для свого бізнесу, ноутбук та комп'ютер для роботи
Сайти для відвідування, ігри:	В ігри не грає, соціальними мережами майже не користується, пошук Гугл, прослуховує тренінги по веденню бізнесу
Прояв найбільшої активності у соціальних мережах:	Facebook, LinkedIn
Публікації, що викликають найбільший відгук:	Події у світі, економіка, карантинні обмеження
Використання у своїй мові професійної лексики, сленгу:	Так
Рівень володіння інформацією про послугу:	Низький
Основна проблема:	Залучити більшу кількість платоспроможних клієнтів
Ступінь готовності до вирішення проблеми:	Дуже висока
Ідеальне вирішення проблеми:	Вихід на європейський ринок, залучення друзів та знайомих, а також постійних клієнтів
Позитивні тренди змін у житті після вирішення проблеми:	Підняття репутації компанії, збільшення доходу, розширення компанії
Рішення, що були використані:	Пошук серед друзів та колишніх / теперішніх клієнтів виходів на європейський ринок
Причини успіху / провалу	Спеціалісти в цій галузі погано спілкуються англійською мовою, але власник не хоче їх звільнювати через їхню кваліфікацію.
Основні сподівання клієнта пов'язані з цією послугою:	Послуга допоможе спеціалістам з продажів підвищити свою кваліфікацію та почати листуватися та спілкуватися з іноземними клієнтами англійською чи іншою іноземною мовою.
Основні побоювання клієнта:	Витратить забагато часу та ресурсів на навчання співробітників, але проблему не буде вирішено.
Основна втіха клієнта:	Процес не стоїть на місці
Джерело інформації про послугу:	Виконавець відгукнувся на його запит на сайті фрілансу.
Найбільше цікавить у пропозиції:	Можливість вивчити іноземну мову швидко та згідно його потреб в офісі без втрати часу співробітників на відвідування курсів
Основні сумніви клієнта:	У доцільності ідеї
Ціна послуги:	Середня
Ставлення до покупок в Інтернеті:	Нейтрально, хоча звик бачити продукт «наживо»
Готовність купити прямо зараз:	Ні
Причини вагання:	Має зважити інші варіанти
Причини спонукання:	Бажання почати якнайшвидше

У секторі корпоративних занять школа «Lingua Point» також займає квадрант навчання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Дослідження процесу реакцій на освітні послуги стаціонарної школи
клієнтів B2B сектору (сформовано автором)**

	Інтелектуальний метод	Емоційний метод
Високе залучення клієнта	НАВЧАННЯ Know → Feel → Do Довідатись → Відчути → Зробити	ЕМОЦІЙНІСТЬ Feel → Know → Do Відчути → Довідатись → Зробити
Низька залучення клієнта	РУТИНА Do → Know → Feel Зробити → Довідатись → Відчути	ГЕДОНІЗМ Do → Feel → Know Зробити → Відчути → Довідатись

Задачею адміністратора та директора в цьому випадку є зацікавити корпоративного клієнта та довести його до кроку безкоштовного пробного заняття, щоб клієнт (у вигляді групи) міг впевнитися в якості послуги, що надається та такими чином розвіяти можливі страхи з приводу придбання послуги компанії. Через невелику кількість респондентів, вирішено не проводити анкетування.

Специфічною аудиторією занять є клієнти, які бажають навчатись онлайн. Цільова аудиторія інтенсивних занять з іспанською мови – це молоді люди від 18 до 25 років, що мають низькі доходи або не мають їх взагалі, але дуже хочуть вивчити мову для подорожей, розваг або спільного проведення часу з друзями. Інша група – це жінки віком від 40 років, для яких фізично та морально важко переносити карантинні обмеження, зазвичай вони мають дітей і багато домашньої роботи, тому шукають будь-який варіант відволіктися. Аватар типового онлаін клієнта мовної школи «Lingua Point» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аватар типового клієнта онлайн-послуг «Lingua Point»

(розроблено автором)

Ім'я клієнта, стать, вік:	Оксана, ж/с, 43 роки
Діяльність клієнта (робота, зайнятість, хобі):	Домогосподарка, опікується домом, любить готувати
Країна проживання:	Україна
Освіта:	Повна вища
Сімейний стан, наявність дітей:	Заміжня, двоє дітей
Дохід (за місяць, рік):	30 000 грн на місяць (на сім'ю)
Засоби зв'язку для користування:	Телефон, месенджери (особливо Viber)
Використання цифрових пристроїв:	Телефон, щоб дзвонити подругам, телевізор – дивляться всією сім'єю ввечері, комп'ютер для саморозвитку та навчання
Сайти для відвідування, ігри:	Facebook, сайти з новинами, YouTube
Прояв найбільшої активності у соціальних мережах:	Facebook
Публікації, що викликають найбільший відгук:	Публікації з дітьми та подорожами
Використання у своїй мові професійної лексики, сленгу:	Ні
Рівень володіння інформацією про послугу:	Низький
Основна проблема:	Знайти, чим себе розважити та відволікти від рутини
Ступінь готовності до вирішення проблеми:	Середній
Ідеальне вирішення проблеми:	Закінчення карантину
Позитивні тренди змін у житті після вирішення проблеми:	Відчуття енергійною та веселою
Рішення, що були використані:	В'язання
Причини успіху / провалу	Цим не можна займатися вночі, а діти дуже відволікають протягом дня.
Основні сподівання клієнта пов'язані з цією послугою:	Зможе займатися, коли їй зручно, відчувати задоволення від навчання та планувати поїздку в Іспанію.
Основні побоювання клієнта:	Не зможе закінчити курс через дітей.
Основна втіха клієнта:	Знайшла нову цікаву можливість
Джерело інформації про послугу:	Стрічка на Facebook.
Найбільше цікавить у пропозиції:	Можливість вчитися дешево та в будь-який час
Основні сумніви клієнта:	У часі, який зможе приділити навчанню
Ціна послуги:	Низька
Ставлення до покупок в Інтернеті:	Позитивно, часто шукає знижки та цікаві пропозиції
Готовність купити прямо зараз:	Так
Причини вагання:	Треба проконсультуватися з чоловіком
Причини спонукання:	Втома від рутини

Цей продукт був новим та нестандартним для школи «Lingua Point», оскільки за півтора роки роботи на момент початку карантинних обмежень робота в основному була налаштована на клієнтів з раціональною поведінкою, а самі послуги знаходилися у квадранті навчання. Цього разу майже всі купівлі були емоційними. Зацікавлені люди могли купити послугу, навіть не спитавши про умови. Тут зіграла низька ціна, відсутність конкуренції на ринку в той час, а також приваблива пропозиція (що була абсолютно чесною). В перші два тижні на інтенсивному курсі з іспанської «Español Básico A1.1» почало займатися більше 200 студентів. Ці клієнти спочатку робили і тільки потім відчували та дізнавалися, саме тому в матриці залученості вони перейшли в квадрант гедоністів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Дослідження процесу реакцій на освітні послуги онлайн

(сформовано автором)

	Інтелектуальний метод	Емоційний метод
Високе залучення покупця	НАВЧАННЯ Know → Feel → Do Довідатись → Відчути → Зробити	ЕМОЦІЙНІСТЬ Feel → Know → Do Відчути → Довідатись → Зробити
Низька залучення покупця	РУТИНА Do → Know → Feel Зробити → Довідатись → Відчути	ГЕДОНІЗМ Do → Feel → Know Зробити → Відчути → Довідатись

Це впливає і на стратегію позиціонування підприємства. Саме тому для адміністраторів прописані схеми відповідей на найчастіші запитання, що виникають у потенційних клієнтів. Задача персоналу – розв'язати їхні можливі

страхи з приводу придбання послуги компанії. Тобто із ситуацією навчання та клієнтами-раціоналістами недостатньо просто привернути увагу, варто ще довести, що школі можна довіряти - і чому саме їй. Для оцінки якості надання послуги у травні 2020 р. проведене анкетування (Додаток Ж).

Аналізуючи відкриті відповіді на питання можна дійти до висновку, що більш за все респондентам сподобалася можливість займатися, коли їм зручно, а також швидкі та ґрунтовні відповіді викладача на їхні запитання. Ніхто не згадав про вартість курсу чи його тривалість, що дає можливість зайнятися ремаркетингом та трансформувати колишніх слухачів курсу в клієнтів школи.

Загальні висновки щодо реакції споживачів на продукт є такими: респонденти зацікавлені у вивченні нового, в тому числі іноземних мов, вони відкриті та лояльні до школи іноземних мов; емоції здебільшого позитивні, хоча вони не є виваженими чи контрольованими; респонденти дуже схильні до імпульсивної покупки послуги.

Отже, у цьому підрозділі визначено конкурентні переваги на основі сегментації клієнтів «Lingua Point» та досліджено процеси реакцій на послуги. Розроблено аватари типових клієнтів офлайн і онлайн- послуг «Lingua Point». Досліджено процеси реакції клієнтів на основі аналізу двох факторів: ступеня залучення покупця у процес покупки і методу пізнання реальності. Встановлено, що мовна школа потребує розвитку у секторі онлайн-послуг, що розширює межі диверсифікації.

Висновки до розділу 2

Дослідження економіко-організаційної та маркетингової діяльності мовної школи Lingua Point дозволило зробити такі висновки:

1. Школу іноземних мов Lingua Point створено у 2018 р. і на сьогодні актуальний портфель послуг складається з онлайн та офлайн форматів індивідуальних і групових занять з англійської, французької, німецької,

іспанської та китайської мов. Основними маркетинговими перевагами школи є постійний пошук та розробка методик, які підходить кожному студенту та кожній групі, незалежно від віку, статі, соціальних факторів та потреб. Місією Lingua Point є надання людям можливостей для саморозвитку шляхом впровадження найбільш інноваційних та якісних методів вивчення іноземних мов.

2. При аналізі портфелю послуг школи виділено п'ять умовних етапів диверсифікації, за яких додавалися нові проєкти та ідеї, що доповнювали школу як таку і піднімали її у рейтингу на конкурентному середовищі. Перший етап – відкриття школи як такої. Lingua Point працювала виключно офлайн в офісі на Подолі. Другий етап – запровадження корпоративних занять, що для маленької школи без репутації було складним і водночас суттєво важливим рішенням, яке підняло підприємство на рівень роботи B2B. Третій етап – вихід в онлайн. Четвертий етап – запуск інтенсивних онлайн-занять та курсів специфічної тематики – юриспруденція, мистецтво, бізнес та подорожі. П'ятий етап – початок роботи над додатком, тобто моделлю ідеального додатку Lingua Point з 6 вихідними мовами (англійська, французька, іспанська, німецька, італійська та китайська), як повноцінної освітньої платформи з різними формами вивчення матеріалу.

3. Сформовано критерії оцінки конкурентних переваг за напрямками діяльності мовної школи та визначено конкурентні переваги на основі сегментації клієнтів «Lingua Point» та дослідження процесів реакцій на послуги. Розроблено аватари типових клієнтів офлайн і онлайн- послуг «Lingua Point». Встановлено, що до основного сегменту B2C стаціонарної школи можна віднести людей віком від 25 до 35 років, з вищою освітою та доходом більше 10 000 грн. Вони зацікавлені в опануванні нової професії чи вдосконаленні власних навичок володіння іноземною мовою. Цільовою аудиторією занять B2B сектору є власники малого та середнього бізнесу, що хочуть вийти на іноземні ринки та потребують вдосконалення навичок володіння іноземною мовою своїми співробітниками.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МОВНОЇ ШКОЛИ LINGUA POINT

3.1. Формування нового напрямку розвитку діяльності Lingua Point на основі запровадження розробленого додатку з вивчення іноземної мови

П'ятий етап диверсифікації портфелю послуг школи триває вже близько року. На фоні пандемії COVID-19 стали популярними не тільки інтенсиви, тренінги та онлайн-курси, а й додатки для вивчення іноземних мов. Ідея полягає у створенні інноваційної платформи для вивчення мов, яка зробить процес навчання не тільки мобільним та інтерактивним, але ще і якісним. В контексті цієї ідеї у роботі розглядаються виключно платформи, що функціонують на Android та IOS з представленням трьох та більше іноземних мов та покриттям на трьох та більше континентах.

Першим і найбільшим конкурентом в галузі є DuoLingo [37]. Станом на листопад 2020 року DuoLingo мав понад 100 мільйонів завантажень на Android, 22 мови для вивчення, серед яких представлені рідкісні мови (валлійська, есперанто) та вигадані (валирійська). DuoLingo є найбільш популярним в Бразилії та Сполучених Штатах Америки. Серед 100 опитаних респондентів різного віку в Києві – лише 13 не знали про існування такого додатку. За листопад 2020 року було здійснено понад 5 мільйонів нових завантажень через Google Play. Перевагами такого додатку є широкий спектр мов, зрозумілий та зручний інтерфейс, високий рівень пізнаванності у світі, сприймається інтерактивною грою. Недоліки DuoLingo: проблеми мовних пар (наприклад, португальська може вивчатися через іспанську, але не може через англійську), погано розроблений ігровий процес, насправді не вчить мові, вузький спектр вправ, сприймається як гра більше, ніж як спосіб вивчити мову.

Другим конкурентом є додаток Busuu Language Learning [38], що станом на листопад 2020 року мав більше 10 мільйонів завантажень на платформі Android. Busuu пропонує 12 мов для вивчення, тобто лише основні та найзатребуваніші мови, є найбільш популярним у Турції та Китаї. За листопад

2020 року здійснено понад 300 тисяч нових завантажень через Google Play. Перевагами Busuu є можливість налаштування курсу згідно з потребами студента, наявність підкастів та відео про культуру та традиції (тільки англійською мовою), багато візуального матеріалу. До недоліків сервісу відноситься недостатня кількість матеріалу для учнів з рівнем мови, вище за A1 та, з іншого боку, потреба знання основних засад мови для легкого вивчення через додаток, а також основний фокус на інтерактивному словнику.

Третім конкурентом є Pimsleur – Learn Language Fast [39], що станом на листопад 2020 року мав більше 500 тисяч завантажень на платформі Android. Pimsleur має рекордну (як для додатку) кількість мов для вивчення – 51 мова, та є найбільш популярним в Сполучених Штатах Америки. За листопад 2020 року було здійснено понад 10 тисяч нових завантажень через Google Play. До переваг Pimsleur безперечно відноситься методика, яка існує на ринку вже більше 15 років і змогла еволюціонувати від звичайного слухання до повноцінного курсу з читанням, інтерактивним представленням лексики й тощо. До недоліків сервісу відноситься сама методика, що сфокусована на слуханні, тож 90% вивчення мови відбувається через аудіо без закріплення читанням та письмом. У табл. 3.1 проведено аналіз наведених вище застосунків для вивчення іноземних мов, виділено їхні конкурентні переваги та недоліки.

На основі конкурентних переваг та ризиків поданих додатків розроблено модель додатку від Lingua Point. Пропонується створення додатку з 6 вихідними мовами (англійська, французька, іспанська, німецька, італійська та китайська), який є не просто грою для вивчення, а повноцінною освітньою платформою з різними формами вивчення матеріалу. Пропонується створення не просто додатку, а спільноти, яка зацікавлена у вивченні мови та може обмінюватися досвідом та ставити питання у відкритому загальному чаті.

Таблиця 3.1

Виявлення конкурентних переваг та недоліків додатків з вивчення мов

(сформовано автором на основі дослідження)

Назва	Кількість мов	Функціонал	Конкурентні переваги	Недоліки	Ціна підписки
DuoLingo	22	- ігрова платформа - дошка досягнень - режим змагання	1) широкий спектр мов для вивчення; 2) лідерська позиція на ринку; 3) зручний інтерфейс; 4) наявність рідкісних мов; 5) гейміфікація навчального процесу	1) відсутність теоретичної бази; 2) недостатня кількість мовних пар; 3) непродумана гейміфікація; 4) відсутність навчання як такого – продукт не задовольняє основну потребу; 5) застарілі та неточні матеріали.	2 тижні пробної підписки, потім 6,99\$ США/ міс.
Busuu Language Learning	12	- ігрова платформа - словник - довідник з граматики - взаємодія з іншими користувачами	1) наявність специфічних курсів англійської; 2) наявність словника та довідника з граматики; 3) можливість відправляти завдання на перевірку носіям; 4) зручний інтерфейс	1) уроки базуються в основному на повторенні слів; 2) відсутність можливості спілкування з носіями; 3) навчання по шаблонах.	Підписка на один місяць – 99 UAH, підписка на 6 місяців – 83,17 UAH/ міс, підписка на 12 місяців – 187,50 UAH/ міс.
Pimsleur – Learn Language Fast	51	- оригінальний аудіо-курс; - блок повторення матеріалу; - вправи.	1) авторський курс з вивчення мов; 2) наявність 40 найбільш поширених мов у світі. 3) повністю безкоштовний додаток.	1) одноманітні завдання; 2) відсутність практики написання, говоріння та читання; 3) невеликий функціонал.	Безкоштовний

У запропонованому додатку все буде в одному місці, не треба буде встановлювати додаткові словники або шукати практику мови назовні. Також одним з найважливіших елементів є відео-пояснення до кожного уроку у формі 3-хвилинної мультиплікації, що дозволить студентам спочатку отримувати теорію, а вже потім переходити до практики.

Задля аналізу конкурентної спроможності майбутнього додатку використано методику «5 сил Портера», дані з якої представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Аналіз конкурентоспроможності додатку від мовної школи «Lingua Point»
за 5-ма силами Портера (сформовано автором на основі дослідження)**

Параметр	Значення	Висновки
Загроза зі сторони товарів-замінників	3	Не зважаючи на існування товарів-замінників, мобільні додатки найближчі 10 років будуть користуватися таким самим попитом, як і зараз.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	13	Рівень внутрішньогалузевої конкуренції не є занадто високим, всього на ринку 8 прямих конкурентів, в числі яких один гігант.
Загроза з боку нових гравців	4	Загроза появи нових гравців існує, але не факт, що вони можуть показати ринку щось нове
Загроза втрати клієнтів	1	Ідея продукту не є повністю унікальною, але ми виключаємо можливість переходу на товари-субститути, існує ризик втрати клієнтів через недостатню пізнаваність та міграцію до кокурентів.
Загроза нестабільності постачальників	2	Постачальники послуг не є основою роботи цього продукту, тому загроза не дуже висока.

З проведеного аналізу можна зробити висновки про необхідність звернути особливу увагу на загрозу рівня внутрішньогалузевої конкуренції. При розробці продукту необхідно враховувати сильні сторони всіх конкурентів та розуміти, в чому продукт їм програє та які в нього сильні сторони.

Загроза зі сторони товарів-замінників: незважаючи на існування товарів-замінників (репетиторські та онлайн-послуги, мовні школи й тощо) мобільні додатки з вивчення іноземних мов завжди будуть актуальними, оскільки не всі хочуть або мають можливість відвідувати заняття як такі. Для багатьох користувачів також важлива гейміфікація процесу навчання.

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції: не є занадто високим, оскільки розглядається вихід на міжнародний ринок з певною кількістю мов та потенційним розвитком – на квітень 2021 року існує всього 8 конкурентних додатків, серед яких більшу частку ринку займає DuoLingo.

Загроза з боку нових гравців: оскільки весь світ прагне до переходу в онлайн-навчання, загроза з боку нових гравців як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках є дуже реальною.

Загроза нестабільності постачальників. Цей продукт залежить від постачальників (викладачів, дикторів, програмістів, монтажерів й тощо) тільки на етапі формування та доповнення.

Загроза втрати клієнтів: ідея продукту не є повністю унікальною, але поєднує в собі найкращі риси вже існуючих опцій, ймовірність переключення на товари-субститути доволі низька, при цьому загроза міграції до конкурентів залишається. Аналіз конкурентних переваг та ризиків приведено у вигляді якісного SWOT-аналізу, що подано на рис. 3.1.

Цільовою аудиторією платформи є жінки та чоловіки 16-50 років з Європи, Сполучених Штатів Америки, Бразилії, Китаю та Японії, мешканці великих міст та активні користувачі телефонів. Ці люди навчаються або працюють і через це не мають можливості відвідувати стаціонарні мовні курси або займатися онлайн. Також частина цих людей (особливо європейців) мають негативний досвід вивчення мови на курсах та не хочуть до нього повертатися. Вони мають середню заробітну платню або є студентами. Найважливіше для них –зручність та швидкість у навчанні. Цільова аудиторія додатку відноситься до категорії соціально відповідальних інноваторів, тобто це люди, які хочуть знати більше правдивої та відкритої інформації, в тому числі у вивченні мов.



Рис. 3.1. Якісний SWOT-аналіз додатку Lingua Point
(сформовано автором на основі дослідження)

Щоб краще зрозуміти реальні потреби клієнта використаємо методику Сакіті Тойоди «П'ять чому» (рис. 3.2). Ця методика дозволяє виявити реальну причину (мотивацію) клієнта. Так, більшість клієнтів мовної школи зазначають основною проблемою «бажання вивчити нову мову». Проте, аналіз за методикою «5 Чому» дозволила виявити такі додаткові мотиватори: «бажання вивчити нову мову»; «потреба нових знань»; «прагнення до саморозвитку»; «краща робота»; «вищий рівень зарплати»; «кращі умови життя»; «бажання виділитись». У результаті виявлено дві основні причини вивчення мов – комфортне життя і бажання виділитись (бути не таким, як всі).

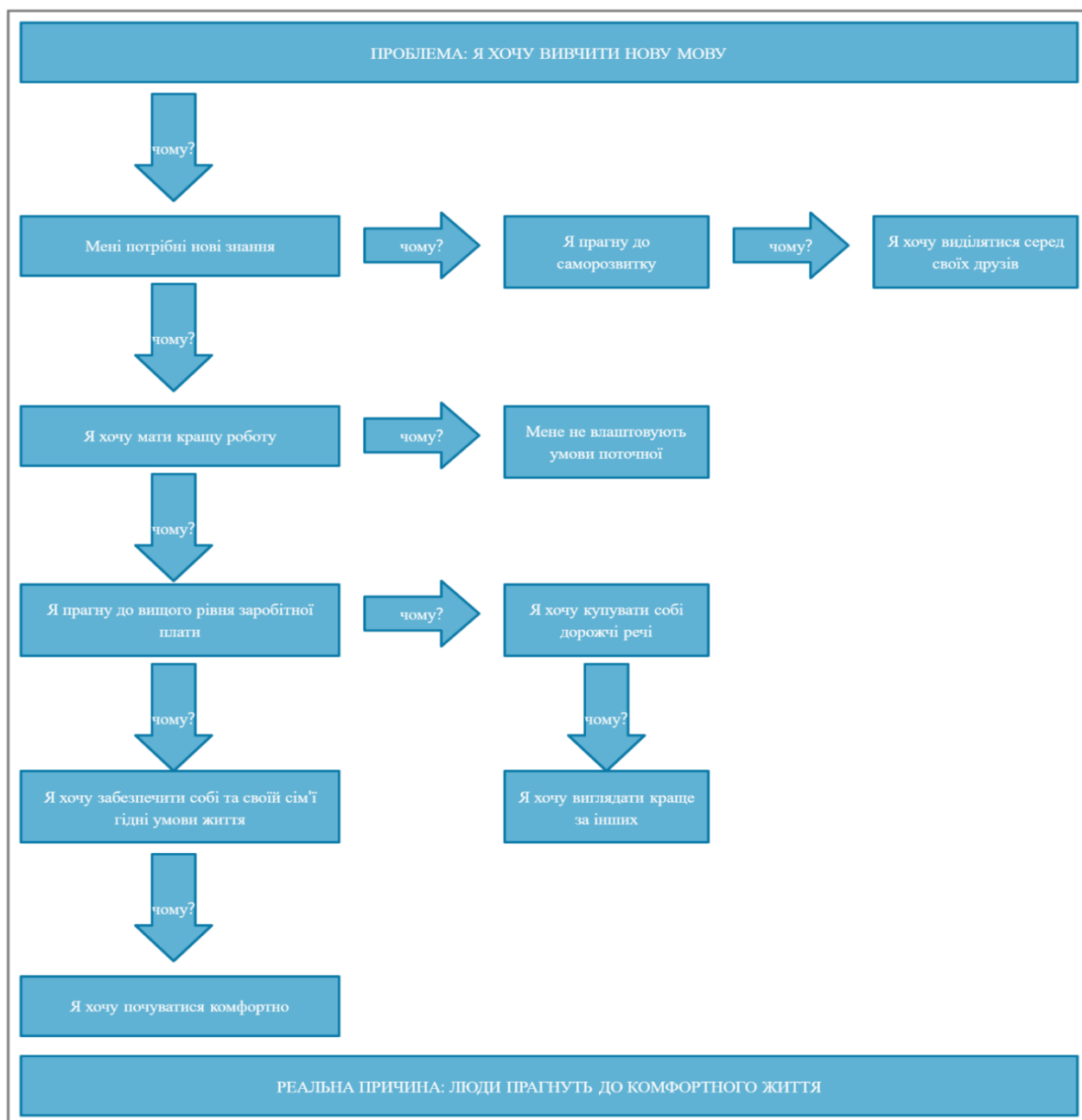


Рис. 3.2. Відповіді на «п'ять чому» для потенційних користувачів додатку «Lingua Point» (сформовано автором на основі дослідження)

Розробка застосунка поділяється на декілька етапів, поданих схематично на рис. 3.3 та включає три основні процеси: створення методичних матеріалів, маркетинг та розробку платформи. Створення методичних матеріалів та розробка платформи відбуваються водночас для пришвидшення процесу виробництва та своєчасне внесення необхідних корективів.

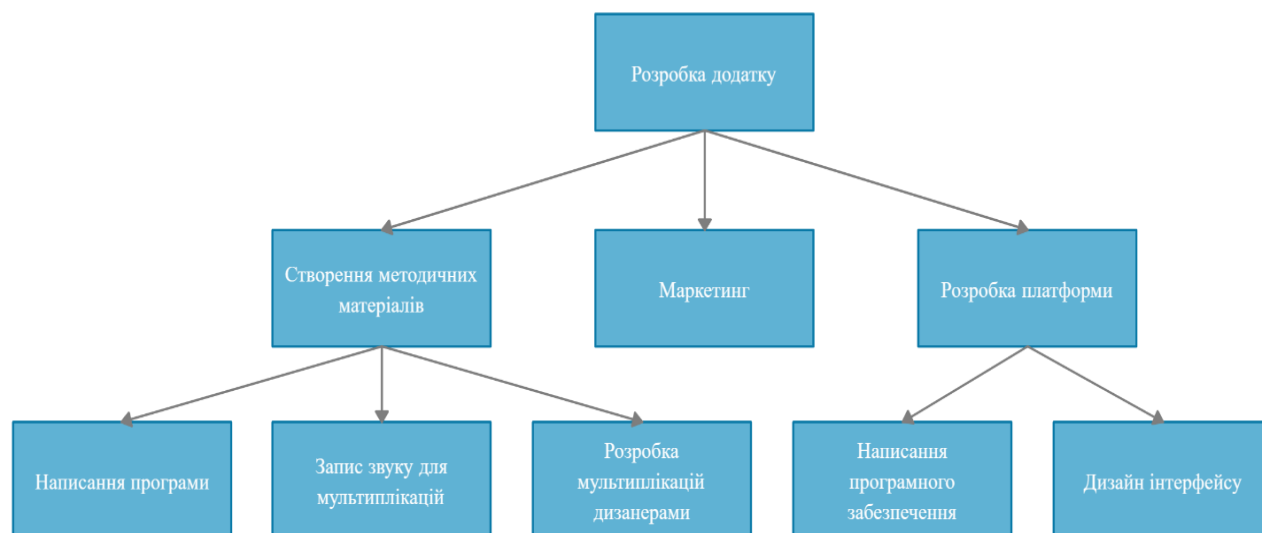


Рис. 3.3. Схема розробки додатку Lingua Point (сформовано автором)

Реалізація додатку передбачає поетапне виконання всіх задач, загальною тривалістю у півроку та обрахунок KPI через півроку після реалізації. Основними завданнями під час розробки та імплементації додатку Lingua Point є такі:

- 1) розробка платформи (створення прототипу та першої версії додатку; розробка дизайну інтерфейсу; тестування додатку);
- 2) створення методичних матеріалів (написання методики; запис аудіо-матеріалів; обробка аудіо-матеріалів; створення анімаційних роликів; зведення звукового і відео ряду);
- 3) маркетинг (проведення аналізу ринку; розробка маркетингової стратегії; запуск додатку; розрахунок KPI).

Модель додатку Lingua Point створено дизайнером мовної школи Lingua Point (рис. 3.4). Рекомендується впровадження наступних елементів інтерфейсу: словник, чат з однодумцями, відео-лекції, ігровий елемент та налаштування у якості основних пунктів меню.

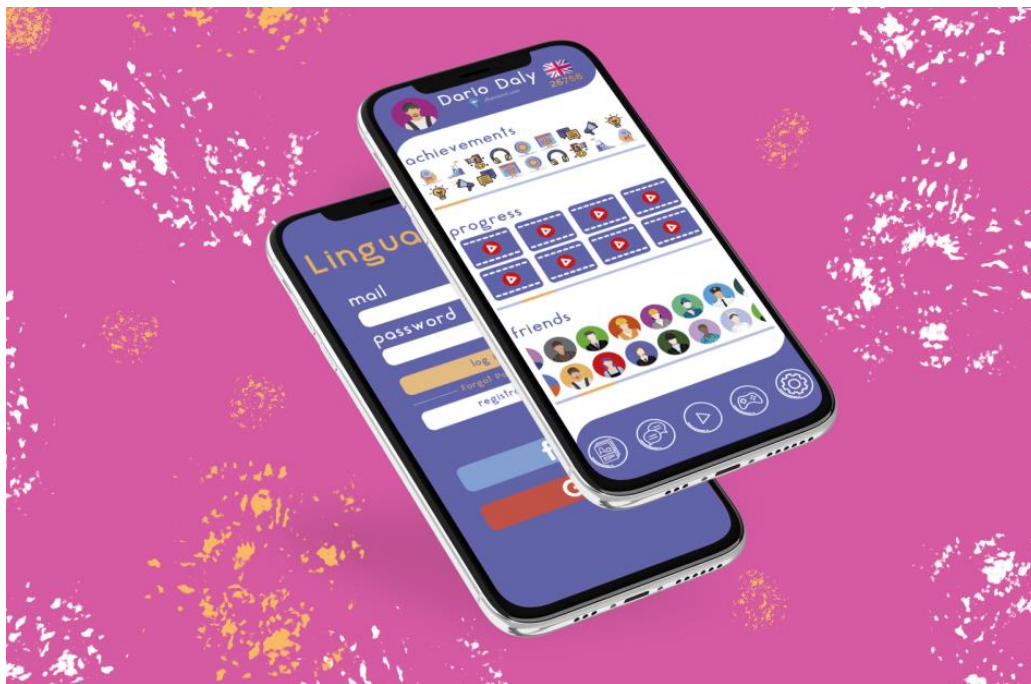


Рис. 3.4. Модель додатку Lingua Point
(створено дизайнером мовної школи Lingua Point)

Процес навчання реалізується наступним чином:

1. Студент дивиться коротку відео-лекцію. Новизна полягає у візуалізації всіх слів та граматики, що виключає взаємодію з мовою-посередником. Відео-лекцію можна дивитися дорогою на роботу, під час сніданку чи перерви на навчанні, оскільки лекції тривають лише 3 хвилини – вони не забирають багато часу, а візуалізація допомагає краще засвоїти інформацію;
2. Інформація, отримана з відео використовується під час практики в ігровому модулі. Використовуються різні типи завдань для кращого засвоєння, що включатимуть слухання, говоріння, читання та письмо.
3. Всі необхідні питання можна буде поставити іншим слухачам курсу або носіям мови – слухачам інших мов в чаті. Це допомагає створити ком'юніті однодумців, що не просто вчать мову, а одразу ж практикують її з носіями.
4. Вивчені слова та граматику можна буде повторити через словник із логічно розподіленими темами відносно загального курсу.

На рис. 3.5. подано UI-діаграму, на якій зображено шлях користувача від моменту авторизації до користування програмою.

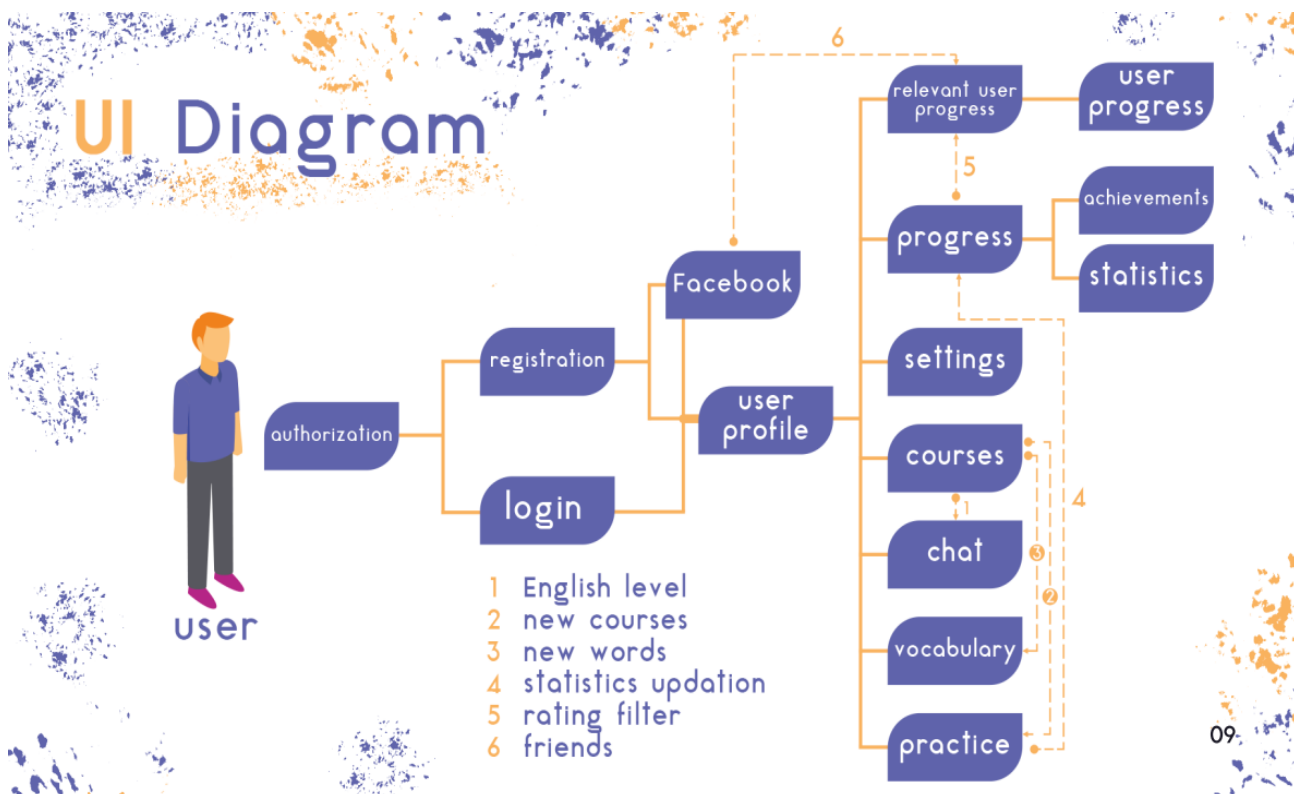


Рис. 3.5. UI-діаграма, що відображає шляху користувача (розроблено дизайнером мовної школи Lingua Point)

На сьогодні майже всі заплановані задачі виконано відповідно до графіку. Більш детальний план реалізації подано за допомогою діаграми Ганта на рис. 3.6.

Отже, в цьому підрозділі проаналізовано ринок та конкурентів у сфері освітніх додатків з вивчення іноземних мов. Виявлено конкурентні переваги та слабкі сторони кожного з конкурентів: DuoLingo, Busuu Language Learning, Pimsleur – Learn Language Fast. Аналіз конкурентоспроможності додатку від мовної школи «Lingua Point» проведено за методикою «5 сил Портера», що дозволило оцінити потенціал цієї бізнес-ідеї на ринку. За допомогою якісного SWOT-аналізу додатку Lingua Point виявлено такі можливості для мовної школи: високий рівень залученості клієнтів, вихід на нові ринки, доповнення портфелю послуг новими мовами.

Завдання	липень 2020	серпень 2020	вересень 2020	жовтень 2020	листопад 2020	грудень 2020	червень 2021
Розробка платформи							
Створення прототипу	✓						
Створення першої версії додатку		✓	✓	✓	✓		
Дизайн інтерфейсу	✓	✓	✓	✓			
Тестування додатку				✓	✓		
Створення методичних матеріалів							
Написання методики	✓						
Запис аудіо-матеріалів	✓	✓					
Обробка аудіо-матеріалів		✓	✓				
Створення анімаційних роликів		✓	✓	✓			
Зведення звукового ряду з відео				✓			
Маркетинг							
Проведення аналізу ринку	✓	✓					
Розробка маркетингової стратегії	✓	✓					
Впровадження маркетингової стратегії					✓	✓	
Публікація додатку						✓	
Обрахунок KPI							✓

Рис. 3.6. План розробки додатку Lingua Point (сформовано автором).

На основі отриманих даних розроблено модель додатку Lingua Point, проаналізовано потреби споживачів за методикою «5 Чому» та оцінено конкурентоспроможність продукту. Розроблено план реалізації додатку за методом діаграми Ганта і обґрунтовано наповнення додатку та спосіб користування ним.

3.2. Обґрунтування напряму розвитку мовної школи відповідно до сучасних маркетингових тенденцій

Сучасний маркетинг є інноваційним та стратегічним, саме тому на ринку необхідно створювати нові товари та послуги. Під час пандемії COVID-19 попит на мобільні додатки з вивчення мов підвищився вдвічі [40], через пошук нових можливостей роботи та навчання серед споживачів. Розглянемо основні тенденції розробки та функціоналу додатків для вивчення іноземних мов.

Більшість розглянутих автором додатків подають інформацію щодо викладання мови, як словники чи тренування шаблонів, лідери ринку позиціонуються як ігри для вивчення мови, хоча насправді залишаються просто іграми. Викладання у таких додатках здійснюється через тестування. Контекст відіграє важливу роль у вивченні мови. Новий контекст лексичних одиниць дозволяє учням збагачувати знання конкретного слова, розуміючи різноманітні значення сенсу. Чим більше разів людина стикається зі словом в іншому контексті, тим краще розуміє як безпосереднє, так і розширене значення цього слова. Незважаючи на те, що всі ці програми привертають навмисну увагу до набору слів, контекст надає учням додаткові засоби для зміцнення знань про словниковий запас шляхом випадкового багаторазового повторення нових слів.

В додатку Lingua Point будуть присутні всі аспекти вивчення мови, що допоможе досягти швидшого та вищого результату у користувачів не тільки за допомогою технології викладання словникового запасу, а ще й його практики та вивчення граматики. Висвітлення результатів навчання допоможе користувачам відслідковувати прогрес та рухатися далі.

Однією з найбільших переваг програмного забезпечення як викладача, порівняно з людиною як викладачем, є те, що програмне забезпечення має потенціал для точного та надійного запису всіх опрацьованих користувачем знань. Викладач може не пам'ятати кожної помилки, яку генерує студент, при цьому, програмне забезпечення, якщо його правильно розробити, може надати безцінну формуючу інформацію і адаптувати її для закріплення відповідного

матеріалу. Ця здатність програмного забезпечення автоматично оновлювати свою функціональність на основі отриманих введених даних або оброблених даних відома як адаптивне навчання. Додаток Lingua Point матиме функцію запам'ятовування помилок студента і їхнього ненав'язливого повторення під час вивчення нового матеріалу та повторення пройденого.

Надання зворотного зв'язку учням є важливим і знання кореню помилки надалі дозволяє учню уникати таких помилок у майбутньому, саме тому взаємодія з носіями мови через додаток Lingua Point допоможе сформувати схему надання зворотного зв'язку від експертів, а у ігровому модулі будуть пояснюватися помилки при виконанні технічних завдань.

Пропонується зробити акцент на інтелектуальному дизайні, який допоможе швидко і без проблем орієнтуватися у всіх складових додатку.

Додаток націлений лише на приватних осіб, що надає можливість постійного оновлення та додавання мов для більшого охоплення.

Для обрахунку доцільності реалізації додатку пропонується порівняльний аналіз діяльності фізичної школи та додатку на базі даних про конкурентів.

Було проаналізовано діяльність фізичної школи за період від листопада 2018 року до квітня 2021 року за кількістю клієнтів, доходами та розходами за період. Дані висвітлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Звітні дані по діяльності школи Lingua Point за весь період
функціонування (сформовано автором)**

Період діяльності	Кількість клієнтів	Нові клієнти	Доходи за період	Розходи за період
Листопад 2018 року – квітень 2019 року	30	30	71 760, 00 грн	260 300, 00 грн
Травень 2019 року – жовтень 2019 року	53	42	196 440, 00 грн	198 000, 00 грн
Листопад 2019 року – квітень 2020 року	51	24	254 386, 00 грн	150 070, 00 грн

Травень 2020 року – жовтень 2020 року	24	6 (+470 слухачів інтенсиву)	217 436, 00 грн	113 000, 00 грн
Листопад 2020 року – квітень 2021 року	48	32	306 522, 00 грн	190 000, 000 грн

Таким чином чистий дохід школи наразі не є високим і підвищується дуже повільними темпами, що обґрунтовує необхідність диверсифікації та переходу в онлайн-навчання.

Собівартість послуги у школі розраховується за допомогою поєднання методів розрахунків собівартості по витратах та середньоринковим цінам. Витрати включають в себе заробітну плату викладачів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Трудові витрати мовної школи *Lingua Point* (сформовано автором)

Посада	Посадовий оклад, грн	Години роботи в місяць, в середньому за рік	Погодинна тарифна ставка, грн	Норма часу	Витрати праці, грн./послугу
Адміністратор	7000	144	48,6	5	4,05
Викладач англійської мови	10000	180	55,5	90	83,25
Викладач інших іноземних мов	13000	144	90,3	90	135,45
					87,3/139,5

Заробітна плата персоналу за надання однієї послуги в залежності від мови становить або 83,25 грн за послугу або 135,45 грн. Заробітна плата допоміжного персоналу (адміністратора) становить 4,05 грн за послугу. Всього в ціні послуги «вивчення іноземної мови» витрати на працю складають 139,5 грн.

Нарахування на зарплату за освітньою послугою складають:

$$139,5 * 0,065 + (139,5 - 139,5 * 0,065) * 0,15 = 28,63 \text{ грн.}$$

Накладні витрати на освітню послугу включають загально-виробні витрати та заробітну плату персоналу, що представлено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Обрахунок накладних витрат на освітню послугу в мовній школі**Lingua Point** (сформовано автором)

	Грн/міс
Заробітна плата неосновного персоналу	16 400
Нарахування на з/п неосновного персоналу	3 366,1
Разом:	19 766,1
Загально-виробничі витрати	
Оренда приміщення	29 000
Комунальні витрати	4 100
Поточний ремонт обладнання	7 000
Витрати на розхідні матеріали	1 500
Продукти харчування	2 720
Адміністративні витрати	175
Разом	44 495
Заробітна плата основного складу:	
Викладач англійської мови	20 000
Викладач французької мови	13 000
Викладач німецької мови	13 000
Викладач іспанської мови	13 000
Разом	59 000

Обраховано коефіцієнт накладний витрат, що дорівнює:

$$K = (19\,766,1 + 44\,495) / 59\,000 = 1,09$$

$$139,5 * 1,09 = 152,055$$

$$\text{Собівартість послуги складає } 28,63 + 152,055 = 180,685$$

$$180,685 * 0,3 = 54,20 \text{ – Прибуток за послугою}$$

$$180,685 + 54,20 = 234,885 \text{ – Величина розрахункової ціни}$$

Тоді ціна на послугу в преїскуранті дорівнює $234,9 + 2,34$ (240 грн. задля округлення).

При обрахунку витрат на функціонування додатку не враховуватимуться витрати, що притаманні фізичній школі: заробітна плата персоналу, операційні витрати на приміщення та розхідні матеріали. Витрати на додаток складаються з витрат на рекламну діяльність та оновлення курсів.

Розрахувати рекламні витрати через сервіси Google Play та Apple Store наразі не є можливим без наявності особистого кабінету з викладеним продуктом.

Оновлення курсів включає разові взаємодії з програмістами, методистами та дизайнерами. Вартість одного курсу (нової мови чи спеціалізації) знаходиться в межах 3500 \$ США.

При ідеальному сценарії за півроку планується досягти значення у 500 000 користувачів додатку з Південної Америки, Північної Америки, Китаю, Японії та Європи. При аналізі розвитку додатків лідерів ринку (рис. 3.7) виявлено, що попит на додатки з вивчення іноземних мов становить мінімум 5 000 000 нових споживачів на місяць.




 <p>DuoLingo >100m downloads (Android) 22 languages to learn monthly updates Most Popular Country: Brazil, US Downloads: 5m (november 2020, Google Play) Downloads: 2m (iTunes) Revenue: 2m\$ (november 2020, Google Play) Revenue: 6m\$ (iTunes)</p>	 <p>Busuu Language Learning >10m downloads (Android) 12 languages to learn updates twice a month Most Popular Country: Turkey, China Downloads: 300k (november 2020, Google Play) Downloads: 200k (iTunes) Revenue: 200k\$ (november 2020, Google Play) Revenue: 600k\$ (iTunes)</p>	 <p>Pimsleur - Learn Language Fast >500k downloads (Android) 51 languages to learn updates every two months Most Popular Country: US Downloads: 10k (november 2020, Google Play) Downloads: 20k (iTunes) Revenue: 80k\$ (november 2020, Google Play) Revenue: 200k\$ (iTunes)</p>
---	--	---

Рис.3.7 Аналіз додатків конкурентів (сформовано автором на основі сервісу аналітики мобільних додатків Sensortower [40])

Зважаючи на те, що ключовий показник ефективності додатку – кількість завантажень за перші півроку функціонування, досягнення сукупної кількості завантажень в розмірі 500 000 за півроку є реальною цифрою, що може бути досягнутою.

Монетизація додатку відбуватиметься так само, як і в конкурентів – можливість користування безкоштовною моделлю з рекламою (при цьому дохід отримується з реклами) або за платною підпискою. Така бізнес-модель називається «фріміум» та використовуються платформами Busuu та Duolingo.

Користувачі мають безкоштовний доступ до цифрової освітньої платформи. Але вони можуть заплатити за такі преміум-функції, як додаткові інтерактивні курси дистанційного навчання та відмову від реклами.

Рівні підписки. Користувачі можуть запустити безоплатний двотижневий період підписки, щоб перевірити функції та оцінити вигоду такого типу навчання, після цього оплата здійснюється щомісячно, за півроку або за рік з можливістю скасування в будь-який момент.

Отже, у цьому підрозділі було проаналізовано основні тенденції в розробці додатків для вивчення іноземних мов і проаналізовано додаток Lingua Point в їхньому контексті. Було обраховано витрати мовної школи Lingua Point та змодельовано формулу для розрахунку собівартості послуги у фізичній школі. Було проаналізовано тенденцію залучення нових споживачів і визначено шляхи монетизації продукту для отримання прибутку від реалізації додатку.

Висновки до розділу 3

Дослідження маркетингових тенденцій розвитку ринку додатків для вивчення іноземних мов та аналіз п'ятого етапу диверсифікації мовної школи Lingua Point дозволили зробити такі висновки:

1. Досліджено ринок додатків з вивчення іноземних мов, виявлено конкурентні переваги та слабкі сторони кожного з конкурентів: DuoLingo, Busuu Language Learning, Pimsleur – Learn Language Fast. Проведено аналіз конкурентоспроможності додатку від мовної школи «Lingua Point» за методикою «5 сил Портера», оцінено потенціал цієї бізнес-ідеї на ринку. За допомогою якісного SWOT-аналізу додатку Lingua Point виявлено такі можливості для мовної школи: високий рівень залученості клієнтів, вихід на нові ринки, доповнення портфелю послуг новими мовами.

2. Проаналізовано основні тенденції в розробці додатків для вивчення іноземних мов і додаток Lingua Point в їхньому контексті. Обраховано витрати

мовної школи *Lingua Point* та змодельовано формулу для розрахунку собівартості послуги у фізичній школі. Проаналізовано тенденцію залучення нових споживачів і визначено шляхи монетизації продукту для отримання прибутку від реалізації додатку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження диверсифікації діяльності як напрямку розвитку та посилення конкурентних переваг мовної школи «Lingua Point» дозволило зробити такі висновки:

1. Подано визначення конкуренції, визначено основні види конкуренції: конкуренція продавців та покупців; досконала та недосконала (монополія та олігополія); внутрігалузева та міжгалузева; цінова та цінова. Наведено відповідні норми державного регулювання конкурентної діяльності, передбачені законодавством України. Обґрунтовано, що конкуренція визначає маркетингову стратегію та тактику поведінки компанії на ринку.

2. Досліджено визначення конкурентних переваг за Ф. Котлером, Й. Шумпетером та Ж. Ламбенем, проаналізовано їхні відмінності та сформовано власне визначення конкурентних переваг компанії, де під ними розуміється сукупність унікальних властивостей, характеристик і атрибутів продуктів діяльності, сучасних напрямів розвитку, особливостей позиціонування, які базуються на інноваціях внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища і дозволяють компанії успішно функціонувати у бізнес-середовищі. Також наведено варіанти класифікації конкурентних переваг за І. Артюховою та окреслено етапи роботи для створення та утримання конкурентних переваг підприємства з урахуванням сфери діяльності, конкурентів та споживачів.

3. Проаналізовано особливості реалізації маркетингових стратегій для посилення конкурентних переваг підприємства за М. Портером: абсолютне лідерство у витратах, диверсифікація та фокусування. Визначено основні характеристики та ризики кожної зі стратегій та конкурентні переваги для стейкхолдерів. Під час поєднання зазначених стратегій з методикою «5 сил Портера», встановлено, що основні характеристики та ризики кожної зазначеної стратегії та конкурентні переваги за впливом на основні груп стейкхолдерів (конкурентів, споживачів, постачальників, нових підприємств, товарів-замінників) значно різняться.

4. Визначено основні напрями діяльності школи Lingua Point та проаналізовано портфель послуг. Досліджено історію розвитку мовної школи, метаморфози логотипів та сформовано цілі «Lingua Point». Виділено п'ять умовних етапів диверсифікації портфелю послуг мовної школи «Lingua Point» за яких додавалися нові проєкти та ідеї, що доповнювали школу як таку і піднімали її у рейтингу на конкурентному середовищі, та описано процес надання послуг на кожному етапі. Виявлено, що основними маркетинговими перевагами школи є постійний пошук та розробка методик, які підходить кожному студенту та кожній групі, незалежно від віку, статі, соціальних факторів та потреб.

5. Оцінено конкурентні переваги мовної школи Lingua Point за основними напрямками діяльності: офлайн освітніми послугами з вивчення іноземної мови для B2C сектору; офлайн освітніми послугами з вивчення іноземної мови для B2B сектору; онлайн заняттями з вивчення іноземної мови; інтенсивними онлайн заняттями з вивчення іноземної мови. Проаналізовано офлайн освітні послуги за десятима визначеними критеріями оцінки конкурентних переваг та сформовано матриці «Важливість-вираженість» для освітніх послуг. Виявлено, що офлайн напрями знаходяться у квадранті «Сильні образи», а онлайн напрями у квадранті «Ложні проблеми».

6. Визначено конкурентні переваги та сформовано критерії їхньої оцінки на основі сегментації клієнтів «Lingua Point» та досліджено процеси реакцій на послуги. Розроблено аватари типових клієнтів офлайн і онлайн-послуг «Lingua Point». Встановлено, що до основного сегменту B2C стаціонарної школи можна віднести людей віком від 25 до 35 років, з вищою освітою та доходом більше 10 000 грн. Досліджено процеси реакції клієнтів на основі аналізу двох факторів: ступеня залучення покупця у процес покупки і методу пізнання реальності. Встановлено, що мовна школа потребує розвитку у секторі онлайн-послуг, що розширює межі диверсифікації.

7. Проаналізовано ринок та конкурентів у сфері освітніх додатків з вивчення іноземних мов. Виявлено конкурентні переваги та слабкі сторони кожного з конкурентів: DuoLingo, Busuu Language Learning, Pimsleur – Learn

Language Fast. Проведено аналіз конкурентоспроможності додатку від мовної школи «Lingua Point» за методикою «5 сил Портера», що дозволило оцінити потенціал цієї бізнес-ідеї на ринку. За допомогою якісного SWOT-аналізу додатку Lingua Point виявлено такі можливості для мовної школи: високий рівень залученості клієнтів, вихід на нові ринки, доповнення портфелю послуг новими мовами.

8. Проаналізовано основні тенденції в розробці додатків для вивчення іноземних мов і проаналізовано додаток Lingua Point в їхньому контексті. Обраховано витрати мовної школи Lingua Point та змодельовано формулу для розрахунку собівартості послуги у фізичній школі. Виявлено тенденцію залучення нових споживачів і визначено шляхи монетизації продукту для отримання прибутку від реалізації додатку.

9. Рекомендовано мовній школі «Lingua Point» сфокусувати діяльність на розробці та випуску додатку, оскільки така диверсифікація послуг значно розширить ринок та залучить нових споживачів.

Список використаних джерел

1. Федоренко В. Г., Діденко О. М., Руженський М. М., Іткін О. Ф. Політична економія: Підручник / За науковою ред. доктора економ, наук, проф. В. Г. Федоренка. - К.: Алерта, 2008. – 487.
2. Юридична енциклопедія: В 6 т. /Редкол.: Ю70 Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. — К.: «Укр. енцикл.», 1998. ISBN 966-7492-00-1.
3. Про визнання недійсною постанови Тимчасової адміністративної колегії Антимонопольного комітету України від 25.08.99 N 2-п/тк "Про припинення недобросовісної конкуренції». База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v7_68800-99/card3#Files (дата звернення: 10.05.2021).
4. Основы экономической теории. Политэкономический аспект : Учеб. для студ. экон. спец. вузов / Г. Н. Клишко, Л. А. Канищенко, В. Н. Пригода, А. А. Чухно, Н. Н. Садовой, Д. Н. Черванев, Т. Т. Ковальчук, И. И. Тимошенко, П. М. Леоненко; ред.: Г. Н. Клишко. - 3-е изд., перераб. и доп. - К. : Знання-Прес, 2001. - 646 с. - (Высш. образование XXI века). - рус.
5. Міністерство розвитку економіки; торгівлі та сільського господарства України, Наказ "Про затвердження примірної методики визначення очікуваної вартості предмета закупівлі" від 18.02.2020 N 275.
6. Монополистической конкуренции теория / Г. Д. Гловели // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов. — М. : Большая российская энциклопедия, 2004—2017.
7. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: Учеб. для студ. экон. спец. вузов / Макконнелл К.Р., Брю С.Л. – 19-е изд., перераб. и доп. – Инфра-М, 2016. – 1028 с. – рус.
8. Кузняк Б. Я. Основи економічної теорії: навч. посіб. / Б.Я. Кузняк.— Полтава: АСМІ, 2015. — 394 с
9. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика. Навч. посіб. / М.А. Окландер, О.П. Чукурна. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.

10. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. Е45 В.Д. Базилевича.— 6-те вид., перероб. і доп. — К.:Знання-Прес, 2007. — 719 с. ISBN 966-311-049-X.
11. Сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua/pro-nas/zavdannya-ta-povnovazhennya>
12. Officially re-designated as the "Sherman Act" by Congress in the Hart–Scott–Rodino Antitrust Improvements Act of 1976, (Public Law 94-435, Title 3, Sec. 305(a), 90 Stat. 1383 at p. 1397).
13. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text> (дата звернення: 10.05.2021).
14. Про захист економічної конкуренції від 13.02.2020. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 10.05.2021).
15. Про захист від недобросовісної конкуренції від 16.10.2020. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2021).
16. Господарський кодекс України від 27.02.2021. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.05.2021).
17. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Editors in Chief: N. J. Smelser P. B. Baltes. – 1st edition. – Pergamon – 17500 p.: ISBN 9780080430768
18. Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
19. Филип Котлер. Основы маркетинга. Краткий курс. К. : Диалектика-Вильямс, 2020. 496 с

20. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с. ISBN 5-9614-0143-0
21. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; пер. с франц. — СПб. : Наука, 1996. — 589 с.
22. Шумпетер Й.А. История экономического анализа: в 3-х т. / Й.А. Шумпетер — СПб. : Экономическая школа, 2004. — Т.1. —496 с.
23. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия. Монографія / Н.Н. Лепа. — Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2003. — 296 с.
24. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю / Пер. с англ. 11-го изд. — К. : Хагар-Демос, 1993. — 785 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. — СПб.: Питер, 2005. — 464 с
26. Шумпетер И.А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала-кредита, процента и цикла конъюнктуры. — М.: Прогресс, 1982, — 455 с.
27. Хвесик Ю. М. Методологічні засади дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю. М. Хвесик // Економіка та держава. - 2009. - № 4. - С. 31-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_4_10
28. Артюхова І.В. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі: канд. екон. наук: 2011. Кримський економічний інститут ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», - 4 с.
29. Воронкова А., Бешляга Э. Формирование внешней среды и конкурентоспособности предприятия // Бизнес информ, 2000. - №5. - С.5-6.
30. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/strateghiya> (дата звернення 10.05.2021).

31. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Editors in Chief: N. J. Smelser P. B. Baltes. – 1st edition. – Pergamon – 17500 p.: ISBN 9780080430768.
32. Charles William Leslie Hill. Strategic Management: An Integrated Approach, 12 edition: 12th editionPublisher: Cengage Publishers. – ISBN: 978-1-305-50227-7.
33. Стратегічне управління. Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
34. Маркетинг розничной торговли. Теория и методология. В.В. Никишкин, - Учеб. для студ. экон. спец. вузов. - Экономика, 2004. – 216 с. – рус.
35. Сфера послуг в системі сучасного господарювання. URL: <https://studfile.net/preview/5594001/page:2/> (дата звернення 10.05.2021).
36. Прокопенко О. В. Поведінка споживачів / О. В. Прокопенко., 2008. – 176 с.
37. Веб-сторінка додатку DuoLingo. URL: <https://en.duolingo.com/> (дата звернення 10.05.2021).
38. Веб-сторінка додатку Busuu Language Learning. URL: <https://www.busuu.com/en/> (дата звернення 10.05.2021).
39. Веб-сторінка додатку Pimsleur – Learn Language Fast. URL: <https://www.pimsleur.com/> (дата звернення 10.05.2021).
40. Sensortower. URL: <https://sensortower.com/> (дата звернення 10.05.2021).

Додатки

Додаток А

Договір на вивчення іноземних мов в мовній школі *Lingua Point*

ДОГОВІР № _____

м.Київ

Школа іноземних мов «Lingua Point» ФОП Заславська В.М., далі – Виконавець, з однієї сторони, та

_____, далі – Замовник, з іншої сторони, уклали цей Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

- 1.1. Виконавець зобов'язується надати Замовнику послуги по проведенню занять з вивчення англійської/німецької/французької мови (далі – Послуги), а Замовник зобов'язується оплатити Виконавцеві надані послуги згідно умов даного Договору.
- 1.2. Місце надання Послуг: _____. Виконавець має право змінювати місце надання Послуг в межах міста Києва в односторонньому порядку.
- 1.3. Послуги надаються індивідуально.
- 1.4. Перший навчальний місяць надання Послуг починається з _____ 2021 року. Кількість занять залежить від побажань Замовника.

2. ОБОВ'ЯЗКИ ВИКОНАВЦЯ

- 2.1. Надати Послуги в повному обсязі та на високому педагогічному рівні згідно з методичними планами Виконавця.
- 2.2. З урахуванням побажань Замовника скласти розклад проведення занять. Попереджувати Замовника про будь-які зміни у розкладі занять.
- 2.3. Регулярно проводити тестування задля підтвердження рівня знань Замовника.

3. ОБОВ'ЯЗКИ ЗАМОВНИКА

- 3.1. Своєчасно сплачувати послуги Виконавця на умовах, передбачених цим Договором.
- 3.2. Виконувати вимоги Виконавця з організації надання Послуг, викладені в Додатку №1 до цього Договору, що є його невідмінною частиною.
- 3.3. Відвідувати заняття згідно з розкладом проведення занять, починаючи з дати початку першого навчального місяця, вказаного в п. 1.4. цього Договору.
- 3.4. Придбати у Виконавця або третіх осіб оригінальний підручник або його копію для відповідного рівня знань. Використання на заняттях електронної версії підручника дозволено.

4. РОЗМІР І ПОРЯДОК ОПЛАТИ

- 4.1. Вартість Послуг розраховується згідно з тарифом Виконавця ____ грн. за кожну академічну годину навчання. За заняття Замовник сплачує ____ грн.
- 4.2. Перше заняття Замовник сплачує безпосередньо після заняття, всі інші – блоками по 5 занять наперед.
- 4.3. В залежності від показників, які суттєво впливають на вартість Послуг (собівартість, цінова кон'юнктура на ринку, зміна законодавства або інші важливі показники для надання Послуг), Виконавець має право в односторонньому порядку змінити вартість Послуг. Нова вартість Послуг набуває чинності через 14 календарних днів з моменту повідомлення Замовника про її зміну.
- 4.4. Платіж за перше заняття Замовник здійснює протягом 1-го банківського дня з моменту його проведення. Оплата кожного наступного блоку занять (5 занять) здійснюється за 2 календарних дні до його початку.
- 4.5. Замовник здійснює оплату Послуг шляхом перерахування на поточний рахунок Виконавця або готівкою.
- 4.6. Якщо Замовник пропустив заняття не з вини Виконавця, здійснена ним оплата Послуг не повертається, крім випадків, коли Виконавець був попереджений про скасування заняття не менш ніж за 24 години.

- 4.7. Якщо, після підписання Договору, Замовник не був присутній на жодному занятті, йому повертається 100% здійсненого платежу.
- 4.8. До закінчення оплаченого навчального місяця Замовник має право в межах залишку коштів, що були сплачені ним за Послуги, замінити себе особою, яка не є діючим Замовником.
- 4.9. У разі здійснення оплати Послуг за попередньою письмовою заявою Замовника, він може відстрочити відвідування занять на два календарних місяці, але не більше ніж один раз протягом 6 місяців. Якщо Замовник протягом строку, вказаного у цьому пункті, не з'явився на заняття, здійснена ним оплата Послуг не повертається.
- 4.10. Підручники, книги та інші навчальні матеріали оплачуються Замовником додатково згідно з тарифами Виконавця на момент оплати.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН І ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

- 5.1. За порушення Замовником строків оплати Послуг, визначених цим Договором, Замовник сплачує Виконавцю пеню у розмірі подвійної облікової ставки НБУ від вартості Послуг за кожен день прострочення виконання зобов'язань.
- 5.2. Виконавець має право не допустити Замовника до занять, які не оплачені Замовником згідно з умовами цього Договору.
- 5.3. Виконавець не несе відповідальності за часткову або повну нездатність засвоєння матеріалу Замовником у зв'язку з відсутністю Замовника на заняттях чи його особистих здібностей.
- 5.4. Всі суперечки, що пов'язані з цим Договором, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами. Якщо суперечки неможливо вирішити шляхом переговорів, вони вирішуються в судовому порядку, згідно з чинним законодавством України.

6. ТЕРМІН ДІЇ ДОГОВОРУ Й ІНШІ УМОВИ

- 6.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання обома Сторонами і діє до 31.12.2019р. Надалі термін надання послуг та даний Договір автоматично продовжуються на подальші періоди тривалістю в 1 (один) календарний рік, якщо жодна із Сторін не заявить про припинення дії Договору до 31 грудня (включно) відповідного календарного року.
- 6.2. Цей Договір припиняє свою дію за згодою Сторін.
- 6.3. Цей Договір автоматично припиняє свою дію незалежно від волі Сторін без будь-якої компенсації з боку Виконавця у разі:
 - 6.3.1. затримки платежу, передбаченого цим Договором понад 10 календарних днів;
 - 6.3.2. незгоди Замовника із новою вартістю Послуги;
 - 6.3.3. порушення Замовником громадського порядку під час заняття, використання нецензурної лексики або явки на заняття у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння.
 - 6.3.4. неявки Замовника на заняття протягом двох місяців після відстрочення Послуг згідно з п. 4.7. цього Договору.
 - 6.3.5. відсутності Замовника протягом чотирьох занять поспіль без повідомлення Виконавця про причини неявки.
- 6.4. У разі припинення навчання Замовником з будь-яких причин, не пов'язаних з порушенням Виконавцем цього Договору, внесені або перераховані за навчання кошти Замовнику не повертаються.
- 6.5. Підписанням цього Договору Замовник надає свою письмову згоду на збір, обробку та використання його персональних даних у повному обсязі без будь-яких застережень.
- 6.6. Договір укладається у двох оригінальних примірниках, по одному для кожної зі сторін.

7. РЕКВІЗИТИ СТОРІН

Школа іноземних мов

«Lingua Point»

ФОП Заславська В.М.

ІПН 3606611820

м. Київ, вул.Межигірська, 25

р\р UA153052990000026005006204563

АО КБ «ПРИВАТБАНК»

МФО 305299

тел. (096) 964 89 51

ПІБ _____

Адреса: _____

Паспорт _____

тел. _____

email _____

_____/Заславська В.М./

_____/_____/

Додаток №1
до договору № _____ від _____ 2021 р.**Правила****надання послуг з проведення занять з вивчення іноземних мов**

1. Заняття проводяться згідно з розкладом занять. Державні вихідні та святкові дні не вираховуються з оплати та не переносяться на інші дні. Якщо група, до якої входить Замовник, виявить бажання не пізніше ніж за 5 робочих днів провести заняття у вихідний або святковий день, Виконавець, за умови наявності такої можливості, може провести таке заняття.
2. Для кожного студента індивідуального типу занять Виконавець призначає викладача.
3. Розклад занять на наступний тиждень формується наприкінці теперішнього.
4. У випадку відміни заняття з вини Виконавця, вартість цього заняття повертається Замовнику або заняття проводиться в інший заздалегідь узгоджений день та час.
5. Замовник зобов'язаний своєчасно приходити на заняття, не пропускати заняття без поважної причини та попереджати Виконавця заздалегідь у разі повторного пропуску занять.
6. Замовник має право змінити час свого навчання, якщо Виконавець має таку можливість. При цьому зміна часу занять може викликати зміну вартості Послуг.
7. Виконавець залишає за собою право не допустити Замовника на заняття, у випадку порушення ним громадського порядку або явки на заняття у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння.
8. Замовник повинен вимикати гучність в телефоні під час заняття.
9. Виконавець не несе ніякої відповідальності за пошкодження чи втрату майна або інші збитки Замовника, заподіяні у приміщенні Виконавця.
10. Виконавець має авторське право на фотознімки Замовника, зроблені у приміщенні Виконавця. Замовник надає згоду на використання таких фотознімків Виконавцем у рекламних цілях.

ВИКОНАВЕЦЬ:

_____/Заславська В.М./

ЗАМОВНИК:

_____/_____/

Додаток Б

Опитування клієнтів Lingua Point з метою визначення якості послуг

Шановні респонденти! Мовна школа Lingua Point проводить опитування з метою оцінити якість послуг, що надаються. Опитування включає тільки закриті питання та є повністю анонімним. Проходити опитування можна тільки один раз. Будемо вдячні за ваші відповіді!

БЛОК 1. Загальні дані респондента

- 1) Ваш вік
 - a. 18-25
 - b. 25-40
 - c. 40-60
- 2) Ваша стать
 - a. Чоловіча
 - b. Жіноча
- 3) Сімейний стан
 - a. одружений/а
 - b. неодружений/а
- 4) Скільки іноземних мов Ви знаєте?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4 і більше
- 5) Як довго Ви є клієнтом мовної школи Lingua Point?
 - a. Менш ніж півроку
 - b. Півроку – рік
 - c. Більше року

БЛОК 2. Оцінка якості послуг (англійська, французька, німецька, іспанська мови)

Усі питання оцінюються від 1 до 10 (1 – найнижча оцінка, 10 – найвища)

1. Чи вважаєте Ви послуги школи такими, що відповідають стандартам та є якісними?

-
2. Чи задовольняють Вас методики, за якими Вас навчають?

-
3. Як Ви оцінюєте кваліфікованість викладачів?
-

БЛОК 3. Задоволеність ціновими характеристиками (англійська, французька, німецька, іспанська мови)

1. На вашу думку, чи справедливі ціни у школі?

-
2. Чи готові Ви платити більше за індивідуальні заняття?
-

БЛОК 4. Задоволеність комфортом (англійська, французька, німецька, іспанська мови)

1. Оцініть зручність кабінетів
2. Оцініть зручність локації школи

Додаток В*Результати опитування по демографічним даним респондентів*

Респондент	Вік	Стать	Сімейний стан	Кількість іноземних мов	Час навчання в школі
1	А	Б	Б	Б	А
2	В	Б	А	А	А
3	А	Б	Б	А	А
4	А	Б	Б	А	А
5	Б	А	Б	А	А
6	В	Б	А	В	А
7	Б	Б	А	Б	А
8	Б	А	Б	Б	А
9	А	А	Б	А	А
10	В	А	Б	А	А
11	А	Б	Б	А	А
12	А	А	Б	А	А
13	А	Б	Б	Б	А
14	Б	Б	Б	А	А
15	Б	Б	Б	А	А

Додаток Г

Результати опитування по оцінці якості послуг мовної школи Lingua Point

Респондент	Чи вважаєте Ви послуги школи такими, що відповідають стандартам та є якісними?	Чи задовольняють Вас методики, за якими Вас навчають?	Як Ви оцінюєте кваліфікованість викладачів?
1 (Англ мова)	8	7	9
2 (Англ мова)	10	10	10
3 (Англ мова)	9	9	7
4 (Англ мова)	9	9	10
5(Англ мова)	10	9	9
6(Німецька мова)	7	9	10
7(Німецька мова)	10	8	7
8(Німецька мова)	9	8	10
9(Німецька мова)	9	9	9
10(Німецька мова)	9	8	9
11(Французька мова)	10	8	9
12(Французька мова)	10	10	8
13(Французька мова)	9	10	8
14(Іспанська мова)	8	10	9
15(Іспанська мова)	8	9	8

Додаток Д

Результати опитування клієнтів Lingua Point з приводу рівня цін у школі

Респондент	На вашу думку, чи справедливі ціни у школі?	Чи готові Ви платити більше за індивідуальні заняття?
1 (Англ мова)	7	6
2 (Англ мова)	10	5
3 (Англ мова)	9	4
4 (Англ мова)	6	9
5(Англ мова)	8	10
6(Німецька мова)	9	7
7(Німецька мова)	9	3
8(Німецька мова)	10	5
9(Німецька мова)	8	1
10(Німецька мова)	8	8
11(Французька мова)	8	9
12(Французька мова)	6	10
13(Французька мова)	10	9
14(Іспанська мова)	9	9
15(Іспанська мова)	6	9

Додаток Ж

Опитування слухачів інтенсиву з іспанської мови від Lingua Point з метою визначення якості послуг

Ваші відгуки роблять нас краще: поради надихають, а критика допомагає поліпшити курс. Поділіться своїми враженнями, розкажіть, що сподобалося найбільше, а над чим треба ще попрацювати. Зробимо марафон краще разом!

БЛОК 1. Загальні дані респондента

- 1) Ваш вік
 - a. 18-25
 - b. 25-40
 - c. 40-60
- 2) Ваша стать
 - a. Чоловіча
 - b. Жіноча
- 3) Сімейний стан
 - a. одружений/а
 - b. неодружений/а
- 4) Скільки іноземних мов Ви знаєте?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4 і більше

БЛОК 2. Доступність та взаємодія (інтенсив з іспанської мови)

Усі питання оцінюються від 1 до 5 (1 – найнижча оцінка, 5 – найвища)

5. Чи зручною була для Вас платформа Google Classroom?

6. Чи допомагав Вам викладач розібратися з платформою?

7. Як швидко Ви отримували зворотній зв'язок від викладача?

8. Наскільки зрозумілими були пояснення від викладача?

БЛОК 3. Загальне враження від курсу

9. Оцініть, наскільки Вам сподобався марафон від 1 до 5 (де 1 – взагалі не сподобався, 5 – дуже сподобався)

10. Загальне враження від курсу (відкрите питання)

11. Що більш за все сподобалося в марафоні? (відкрите питання)

12. Що не сподобалося в марафоні? (відкрите питання)

БЛОК 4. Після марафону

13. Чи хотіли б Ви взяти участь в наступному марафоні?

14. Чи плануєте відвідати офлайн-школу Lingua Point?